الطرق الإبداعية في
حل المشكلات
واتخاذ القرارات

منال البارودي



Arab group

الطرق الإبداعية

في حل المشكلات واتخاذ القرارات



الطرق الإبداعية

في حل المشكلات واتخاذ القرارات

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

البارودي، منال أحمد

الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات/ منال أحمد البارودي.

ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

184 ص: 24x17 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-722-058-3

1- اتخاذ القرارات 2- الإدارة

3- القيادة الإدارية

أ- العنوان

ديوي: 658,403 رقم الإيداع: 15048/ 2015

الطبعة الأولى

2015



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

الطرق الإبداعية

في حل المشكلات واتخاذ القرارات

منال أحمد البارودي

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2015

بسم اللـه الرحمن الرحيم

(يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ ادْخُلُواْ فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلاَ تَتَّبِعُواْ خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ)

صدق اللـه العظيم

(سورة البقرة، الآية 208)

المحتويات

مقدمــة

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة، حيث أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي منظمة تبغي النجاح والتقدم، قد تتطلب قرارات ذات طابع استراتيجي، يمكن للمنظمة من خلالها أن تواجه مشكلات العمل وتحدياته المختلفة، وأن تمضي في طريقها نحو أهدافها بكل ثبات وثقة دون تراجع للخلف أو استسلام للفشل، وتعد عملية حل المشكلات من أبرز آليات الاستثمار البشري، خاصةً في ظل الظروف الحالية لسوق العمل وما يعانيه من متاعب مثل: صعوبة الحصول على الكفاءات المهنية المطلوبة وعدم التوافق بين مخرجات العملية التدريبية والاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وصراعات العمل وضغوطه اليومية والتي تتسبب في تعطيل العمل وإرباك الموظفين وبالتالي ضعف قدرتهم على الإنجاز، ذلك أن العمل الناجح لا يمكن أن يتحقق بدون توافر بيئة عمل جيدة وخالية من المتاعب والمشكلات، وقيادة حكيمة تملك مهارة صنع القرار الرشيد، هذا بجانب خطة عمل ناجحة ذات أهداف واضحة للجميع، وجهد متواصل لفريق عمل متعاون يشعر بالمسئولية تجاه عمله ومؤسسته.

لذا فإنه من الضروري أن يتوفر لدى قادة المؤسسات، القدرات والمهارات اللازمة لإدارة الأزمات والمشكلات بفعالية، حتى يمكنهم الخروج من تلك الأزمات بأقل الخسائر الممكنة، بل وليتفوقوا على أنفسهم ويقوموا بتحويل الأزمات إلى فرص كبيرة، تجني المؤسسة من خلالها الكثير من الفوائد التي تصب في مصلحة العمل، ومما سبق يمكن القول "أن مشكلات العمل بمختلف أنواعها لا يمكن أن تعيق سوى مكتوفي الأيدي من المدراء، حيث يقاس مدى نجاح القيادة بمدى قدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة في ظل الظروف المتغيرة للعمل ومع ندرة المعلومات الضرورية لمسئولي الأعمال".

وعملية حل المشكلات، تتطلب في البداية فهم كامل لأبعـاد المـشكلة المطروحـة وللظـروف التـي تحـيط بهـا وإلا سـتقودنا الجهـود التـي سـنبذلها لحلهـا إلى الاتجـاه الخطـأ، وفي ظـل ظـروف عـدم

التأكد التي ترافق عادة مشكلات العمل، فإنه يفضل عدم التسرع في اتخاذ القـرار، والتعامـل مـع الأزمـات بحكمة وهدوء، وبعد توفير كافة المعلومة اللازمة قد يعتقد البعض بـأن القائـد لديـه دائمـاً عـصا سـحرية تمكنه من حل جميع المشكلات، أو أنه يملك إجابة لكل سـؤال محـير، ولكـن في الحقيقـة هـذا الأمـر لـيس صحيحاً، فالقادة لا يعرفون كل شيء، لكنهم يحاولون العثور على إجابات وحلول لكل مشكلة تـواجههم في العمل، حتى يمكنهم مواصلة النجاح والتقدم، وهنا نتذكر الحكمة الرائعة التـي ذكـرت في كتـاب "حيـاة في الإدارة" والتي تلخص الصفات الضرورية للقائد وأهميتها في صنع القرار وهي كالتالي:

"ثلاث صفات لابد من توفرها في القائد الإداري:

1- صفه عقلية خالصة وهي القدرة على معرفة القرار الصحيح.

2- صفه نفسية خالصة وهي القدرة على اتخاذ القرار الصحيح.

3- مزيج من العقل والنفس وهي القدرة على تنفيذ القرار.

الحكمة للصفة الأولى، والشجاعة للصفة الثانية، والمهارة للصفة الثالثة".

وعلى اللـه قصد السبيل...

المؤلـف

الفصل الأول

الإدارة ووظائفها الأساسية

مقدمة:

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية في عصرنا الحالي، نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني والذي يشمل القطاعين العام والخاص، ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري، حيث أن ذلك العلم يعتمد على مبادئ وأسس تشجع الأفراد على إضافة أفكارهم الإبداعية وتعمل على تطوير العمل وسرعة الإنجاز، كما أنها تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المنشودة عن طريق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ويعتبر الفكر الإداري هو نتاج تطور العملية الإدارية من خلال سنوات طويلة من الممارسات على مر العصور، ولو نظرنا للمنهج الإداري الإسلامي وهو المنهج الإداري الشامل للحياة الإنسانية، والمناسب لكل الأحوال والأزمنة، بوصفه من صنع الخالق العظيم، فقد تم تطبيق هذا المنهج من قبل رسولنا الكريم ﷺ، والخلفاء الراشدون رضي الله عنهم، وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها.

ولقد برزت أهمية الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية سنة (1945م) حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلةه كمية ونوعية في تطوير الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

تعريف الإدارة:

الإدارة لغوياً: من الفعل يدير بمعنى (يوظف، يحرك، يوجه)، أما الإدارة في الاصطلاح (الفني) فليس هناك إجماع على تحديدها، حيث تعددت التعريفات التي قدمها علماء الإدارة في هذا الجانب، ولكي يتضح ذلك جلياً فسوف نعرض فيما **يلي أهم وأشهر تعريفات الإدارة:**

1- تعريف فريدريك تايلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

2- تعريف هنري فايول: الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والرقابة، وقد ظهر هذا التعريف من خلال كتابه الشهير"النظرية الكلاسيكية للإدارة".

3- كونتز واودونيل: هي تنفيذ المهام عن طريق الآخرين.

4- وليم هوايت: هي توجيه وتنسيق ورقابة نشاطات الأفراد لإنجاز عمل محدد أو تحقيق هدف معين.

هذا وهناك العديد من مدارس الفكر الإداري والتي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة، تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى، وحتى يمكننا الإلمام بالمعنى الحقيقي للإدارة **فسوف نقدم بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي:**

- الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
- الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
- الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛ للوصول إلى هدف محدد.
- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني المحدد لها.
- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية؛ لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

وتعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية؛ لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع، بمعنى أن الإدارة كمهنة مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمات في المجتمع بكفاءة وفعالية.

أي أن هدفاً صغيراً كان أم كبيراً لا يمكن تحقيقه إلا إذا عقدنا العزم على تحقيقه، ثم عرفنا كيف نحققه، وكيف نصل إليه، وهذه هي مهمة الإدارة، فعلى سبيل المثال فإن الإدارة مسؤولة عن صنع القرارات الرشيدة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة والمجتمع بطريقة علمية وموضوعية وعادلة.

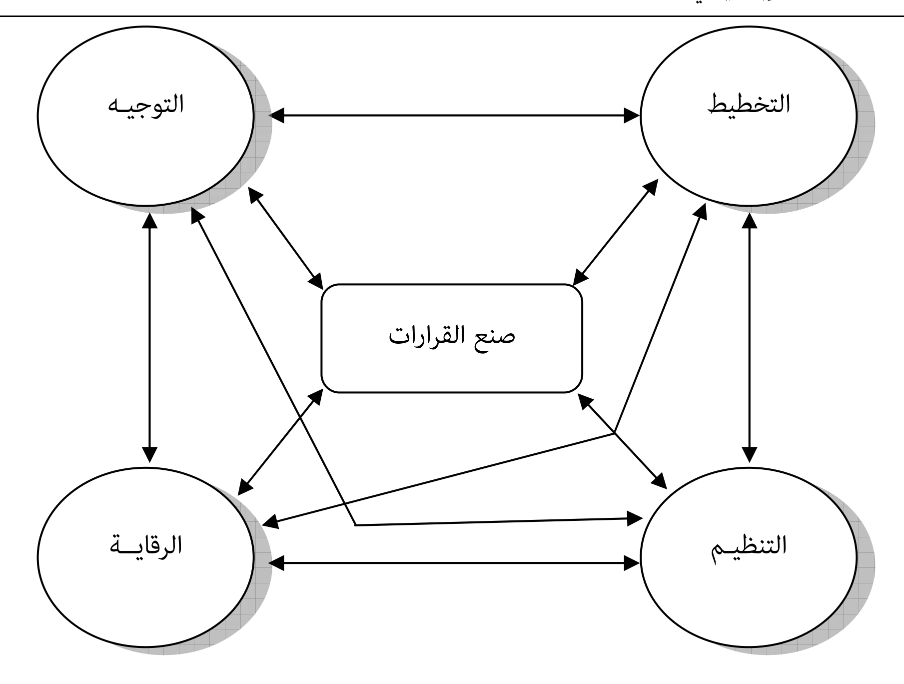
وظائف الإدارة:

لاشك أن للإدارة وظائف متعددة جميعها تهدف إلى استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة بأفضل صورة وخلق الجو المناسب في العمل لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مع مراعاة الناحية الإنسانية في التعامل مع الأفراد لتقوية روح الفريق الواحد بينهم وإيجاد التعاون المشترك، ووظائف الإدارة هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات)، وذلك ما يتضح لنا من خلال شكل رقم (1).

أولاً: التخطيط:

ويمثل إحدى وظائف الإدارة، وهو التقرير سلفا بما يجب عمله في المستقبل لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية محددة.

ونرى من التعريف أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتجا عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة لتنفيذها.



شكل (1) يوضح وظائف الإدارة

فوائد التخطيط:

للتخطيط فوائد عديدة، نذكر منها:

1- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة.

2- التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق.

3- التخطيط الجيد يؤدي إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكلفة ورفع الجودة في المنتجات.

4- يحمي المنظمة من أي صدمات أو مفاجآت قد تواجهها في المستقبل.

مراحل عملية التخطيط:

تتكون عملية التخطيط من مجموعة من المراحل:

1- وضع الأهداف.

2- التنبؤ .

3- تحديد المهام والواجبات.

4- تحديد الإمكانيات المتاحة.

لماذا يكون الهدف ضروري في العملية التخطيطية؟

الهدف هو القصد الذي يرجى الوصول إليه وتحقيقه وهو يعد الركيزة الأساسية لبناء خطة فعالة ويعبر عنها بأنها: (هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في المستقبل).

فالأهداف هي أساس عملية التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات، كما أن عملية اتخاذ القرارات إنما تنبع من الهدف المطلوب تحقيقه، فالقرارات التنظيمية لا يتم إصدارها إلا إذا كان هناك وضوح في الأهداف..إلى أين تتجه المنظمة؟ وما هو المطلوب تحقيقه؟

أنواع الأهداف؟

والأهداف أنواع حسب محاور تقسيمها، ومن أهم هذه المحاور هو محورها الزمني، حيث تنقسم الأهداف فيه إلى:

1- **أهداف طويلة الأجل:** ويقصد بها الأهداف الاستراتيجية، وقد تتصف ببعض المواصفات منها أنها "عامة شاملة"، وفي حالة الأهداف طويلة الأجل فإنها تحتاج إلى أطر عامة تجعلها تتم بجانب من المرونة داخل هذا الإطار الذي تمكنه من التحرك فيه.

2- **أهداف قصيرة الأجل**: ويقصد بها الأهداف التكتيكية وهي التي يقصد بها نتائج قريبة لأمر محدد، وهي تتسم بالدقة اكثر وبالتحديد والوضوح وهي غالبا ما تكون أهداف (مرحلية).

مواصفات الهدف الجيد:

يتسم الهدف الجيد بمجموعة من المواصفات التي تحقق الفعالية المطلوبة وهي:

- أن يكون واضح.
- أن يكون قابل للقياس.
- أن يكون واقعي.
- متحدي (محفز).
- الملائمــة.

- الموضوعية (مرتبط بنتيجة).
- أن يكون محدد بفترة زمنية.

ما المقصود بالتنبؤ؟

التنبؤ هو عملية تقوم علي أسس إحصائية وموضوعية ونتائج سابقة ومؤشرات وضمن تزايد أو تناقص بمعدلات ذات مؤشرات يمكن القياس أو المقارنة بها.

خطوات عملية التنبؤ:

1- حدد وحلل الإنجازات السابقة ودراسة المستفاد منها.
2- حدد الظروف البيئية الحالية (مادية - اجتماعية).
3- حدد أهم العوامل أو القوي المحركة للظروف حاليا.
4- مدة اثر هذه العوامل أو القوي المحركة إلى المستقبل.
5- تخيل واختار العوامل أو القوي المحركة الجديدة التي تحتمل ظهورها في المستقبل.
6- قيم العلاقات والتفاعلات من جميع العوامل أو القوي خلال مدة التنبؤ وحاول أن تتوصل إلى تقدير للمستوي الذي ستكون عليه الظاهرة موضع التنبؤ.

معوقات التخطيط:

1- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
2- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والمؤكدة التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
3- عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والابتكار وهذه الأمور تجد معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات والأفراد.
4- عدم التزام بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ بعملية التخطيط.
5- عملية التخطيط تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها وقد لا يكون ذلك متوفرا بالمنظمة.

ثانياً: التنظيم:

هناك تعريفات عديدة للتنظيم سوف نستعرض منها أهم واشهر التعريفات كما يلي:

يعرف هنرى فايول التنظيم على انه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

يعرف جورج تيرى التنظيم بأنه "التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمال، الأشخاص، وأماكن العمل بغرض يمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة".

فنرى أن البعض عرف التنظيم على انه إطار يتم من خلاله إنجاز الأعمال فى المنظمة وتحقيق أهدافها، والبعض الآخر بين وظيفة التنظيم على أساس أنه عملية تنسيق الوحدات الإدارية ذات الأعمال المختلفة من ـجل تحقيق هدف المنظمة وذلك عن طريق مزج العناصر البشرية والمادية معاً بطريقة مرتبة.

والتنظيم يأتي مرحلياً بعد عملية التخطيط وتحديد الهدف لأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عمليتي التخطيط والتنظيم.

عناصر التنظيم:

1- يمكن تحديد هذه العناصر فيما يلي:
2- الأفراد العاملون في المنظمة.
3- الأعمال المختلفة للمنظمة.
4- الموارد المتوفرة والمتاحة في المنظمة.
5- الأنشطة والإجراءات اللازمة للعمل وخطوط السلطة.
6- توزيع الموظفين والعلاقة بينهم وخطوط الاتصال.
7- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات للموظفين.

ويتطلب التنظيم الجيد لأي مؤسسة الالتزام بالنقاط الآتية:

1- ضرورة تحديد الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه بكل وضوح.
2- التحديد الدقيق لنطاق كل وظيفة بحيث لا تتعارض مجالات عمل الوظائف المختلفة خصوصاً المتقاربة فيما بينها.

3- مراعاة البساطة، بحيث يمنع تكرار الوظائف، وينخفض عدد الوحدات الإدارية إلى الحد المناسب وبحيث يكون التنظيم مفهوما من أفراده.

4- بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأشخاص، لأن الوظائف باقية أما الأفراد فإنهم يتغيرون.

5- دراسة الظروف المحيطة بالشركة كطبيعة الصناعة وظروف السوق، فكل هذه الاعتبارات تؤثر بشكل مباشر على الشكل التنظيمي.

6- مراعاة أن يكون عدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس مناسباً، ويتأثر هذا العدد بكثير من العوامل منها الوظيفة والمستوى الإداري الذي توجد فيه الوظيفة وطبيعة نظام البيانات والمهارات الإدارية والتنظيمية للرؤساء والمرؤوسين وغيرها من العوامل.

7- ضرورة شغل مراكز التنظيم بالأفراد المناسبين، فالهيكل التنظيمي هو إطار جامد لا يحقق أى نتائج وينبغي دراسة كل وظيفة على حده، وتحديد الخصائص المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة بحيث تتوافق احتياجات الوظيفة مع مواصفات شاغليها.

فوائد التنظيم:

1- يعتبر التنظيم وسيلة مثلي لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيدًا عن الازدواجية والتضارب.

2- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانيات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون آخر.

3- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.

4- يحقق التنظيم أسلوبًا جيدًا للرقابة على الأداء.

5- يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.

6- يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية الأعمال في الوجوه كافة.

7- يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.

8- يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا.

ثالثاً: التوجيه:

وذلك بمتابعة نشاط العاملين في المنظمة في ضوء المعرفة الكاملة بطاقات وقدرات العاملين والاهتمام بضرب المثل والقدوة للمرؤوسين ومتابعة أعمالهم وفقاً للخطة المرسومة، والتوجيه يقدم لنا ثلاثة مواضيع مهمة في العمل الإداري وهي: (الاتصال، القيادة، التحفيز).

(أ) الاتصال:

1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل المعلومات من جهة إلى أخرى بهدف توفير البيانات المطلوبة لإنجاز العمل والتأثير في سلوك العاملين وتوجيههم الوجهة الصحيحة، لضمان استمرارية العمل في المنظمة بكفاءة وفعالية.

2- عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين، أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية، وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

أ - المرسل Sender

ب- وسيلة الاتصال communication Method of

ج- مستقبل الرسالة Receiver

د- الضوضاء والتشويش Noisy

هـ- التغذية العكسية Feed - Back

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر:

أ - **المرسل:** هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز، أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات، صور، أرقام، إيماءات).

ب- **وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:** هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

ج- **مستقبل الرسالة:** وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل فـي هذه المرحلة بفك رموز الرسالة، أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل فـي فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

د- **الضوضاء والتشويش:** أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

هـ- **التغذية العكسية:** ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

3- **أنواع الاتصال:**

أ - **الاتصال الرسمي**: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع.

ب- **الاتصال غير الرسمي**: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

4- **طرق الاتصال:** قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

5- **أهداف الاتصال:** الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل بين فريق العمل والتنسيق بين أعضاء المنظمة ككل.

(ب) القيادة:

1- **مفهوم القيادة:** إن المهمة الأساسية للقائد الإداري هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه وحفزهم وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في خطة العمل.

2- **أنماط القيادة:**هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

أ - **القيادة الدكتاتورية Dictator-leadership:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

ب- **القيادة الديمقراطية Democratic leadership:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

ج- **القيادة المتساهلة leadership Loose:** وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

د- **القيادة غير الموجهة Free-neim leadership:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

هـ- **أسلوب الخط المستمر في القيادة A leadership continuum:** وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أكبر في المشاركة واتخاذ القرار.

الفرق بين القيادة والإدارة:

لقد توصل علماء الإدارة إلى مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين عمليتي القيادة والإدارة، ولخصوها في النقاط التالية:

1- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

2- تركز الإدارة على عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأفراد، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وشحذ الهمم.

3- تركز القيادة على العاطفة بينما تركز الإدارة على المنطق.

4- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".

5- تشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

(ج) التحفيز:

1- مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات والرغبات.

2- طرق تحفيز الأفراد:

- تشجيع الأداء الجيد والثناء على الموظف الذي أداه أمام زملائه.
- تقديم المكافآت والترقيات المناسبة للمجتهدين في العمل.
- إقامة دورات تدريبية في التنمية الذاتية لزيادة خبرة الموظف.
- إعطاء الموظفين مساحة من الحرية.
- إشراك فريق العمل في صياغة أهداف المؤسسة واتخاذ القرار.
- التفويض الفعال لكل من لديه قدرة على تحمل المسئولية.

3- أساليب التحفيز الإيجابية:

أولا: الحوافز المادية المباشرة:

تتمثل هذه الحوافز فى الأجر الأساسي وملحقاته مثل الأجر الإضافي وحوافز الإنتاج والعلاوات الدورية والمكافآت بأنواعها والبدلات، والاشتراك فى الأرباح فى الحالات التى تسمح بذلك.

وتشكل الحوافز المادية بشكل عام " القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية".

ثانيا: الحوافز المادية غير المباشرة:

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل التغذية، والإسكان، والمواصلات، والتثقيف، والتعليم، والترويح والرياضة، والخدمات الطبية، والخدمات المالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل. فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيئتهم للعمل فى ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

ثالثا: الحوافز المعنوية:

هى تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفى أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل، أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتنقسم الحوافز المعنوية إلى:

أ - **حوافز متعلقة بالعمل:** مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات كل فرد في جماعة العمل، وفرص الترقية، والمشاركة فى اتخاذ القرار أو فى الإدارة بشكل عام. فالعمل - فى حد ذاته - يمكن أن يكون محفزا على الأداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل: درجة التعقيد أو الصعوبة فى الأداء - درجة التنوع - درجة الاستقلالية أو مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين والرؤساء.

ويمكن فى هذا الصدد - التصميم الفعال للعمل - إتباع عدة مداخل مثل تبسيط العمل - تكبير العمل - تناوب العمل - إثراء العمل.

ب- **الحوافز فى بيئة العمل:** وتتضمن أسلوب الإشراف الفعال، وفرص الترقية، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة فى الإدارة بما تتضمنه من نظام المقترحات وجلسات المناقشة الجماعية، هذا بالإضافة إلى التقييم الموضوع المحايد للأداء، والأجر المناسب مع مكملاته أو ملحقاته سالفة الذكر.

رابعا: الرقابة:

وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط له مسبقا، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بهدف اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الانحرافات وتصحيح الخطأ، وعليه فالرقابة تقوم بالأعمال الآتية:

1- التأكد من أن وظائف الإدارة تتم وفقا للخطة الموضوعة مسبقاً.
2- كشف الانحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على النقاط الإيجابية وتدعيمها.
3- تحديد مستوى الأداء الفعلي للأفراد.

مبادئ الرقابة:

1- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
2- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.
3- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
4- الوضوح وسهولة الفهم.
5- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
6- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
7- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
8- الاقتصاد والمرونة.
9- استمرارية الرقابة.
10- دقة النتائج ووضوحها.

خصائص الرقابة الفعالة:

هذه بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة عن غيرها:

1- **تقديم معلومات صحيحة:** يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظلل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.
2- **حسن توقيت المعلومات المقدمة:** فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.
3- **الاقتصاد في التكاليف:** أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها، حتى تحقق

الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.

4- **سهولة الفهم:** معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المنتظرة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حتى يكون على علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لا يقوم باتخاذ قرارات خاطئة.

5- **تسهيل اتخاذ القرارات:** بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات دون الحاجة للتفسير والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

خامساً: اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية، فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ومن الأهمية بمكان أن نفرق بين من يتخذ القرار، وبين من يسهم في اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يجب أن يملك السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ القرارات في حدود معينة، بيد أن ذلك لا يعني أن ينفرد متخذ القرار في جميع الأحوال باتخاذ القرار، بل أن هناك الكثيرين في المنظمة من الممكن أن يساعدوه على اتخاذ القرار المناسب.

وأخيراً يمكن القول أن الوظائف الخمس السابقة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائما بهذه الوظائف وجدت الإدارة.

مبادئ الإدارة:

تعرف المبادئ بأنها: مجموعة القواعد والمستويات التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ، بمعنى أنها مجموعة الأحكام أو التعليمات التي تستعمل كموجهات للسلوك والعمل.

وقد وضع هنري فايول أربعة عشر مبدأً من مبادئ الإدارة هي كالتالي:

1- **مبدأ تقسيم العمل**: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل محدد.

2- **مبدأ السلطة والمسؤولية**: ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتخويل السلطة، ومترتبة عليها ومن الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين.

3- **مبدأ الانضباط**: ويشير إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام العمل وتطبيق نظم التأديب.

4- **مبدأ وحدة القيادة**: ويشير إلى ضرورة تلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد.

5- **مبدأ وحدة التوجيه**: ويشير إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها.

6- **مبدأ أولوية المصلحة العامة**: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.

7- **مبدأ المكافأة العادلة**: ويشير هذا المبدأ إلى أن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدراً كبيراً من الرضاء لكل من العامل وصاحب العمل.

8- **مبدأ تدرج السلطة**: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطـي الرئيس المباشر في الاتصالات.

9- **مبدأ المركزية**: ويشير إلى أن الظروف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.

10- **مبدأ النظام أو الترتيب**: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الأشياء في أماكنها الصحيحة.

11- **مبدأ المساواة**: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة لفريق العمل بعدالة، لرفع معنوياتهم.

12- **مبدأ استقرار العاملين:** ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيراً.

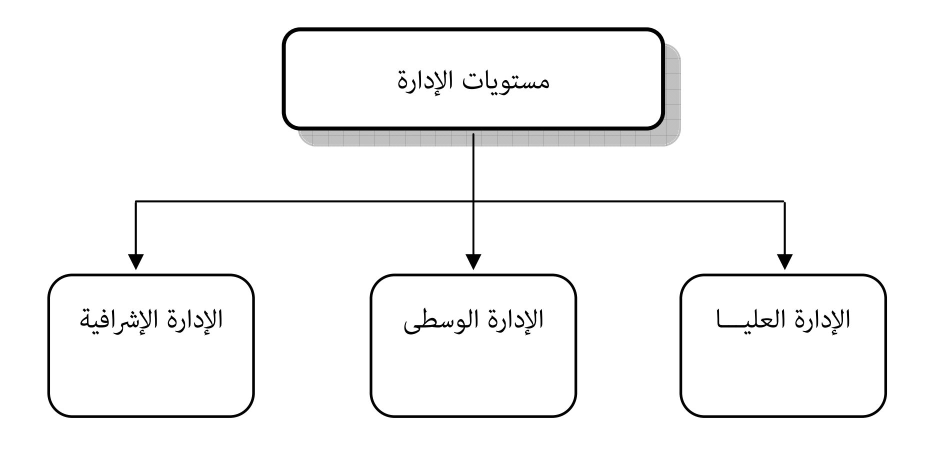
13- **مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار:** ويعبِّر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات.

14- **مبدأ روح الفريق:** ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

وقد أضفى فايول على مبادئ الإدارة طابع العمومية في التطبيق حيث هي مبادئ تطبق بصفة عامة أياً كان نشاط المنظمات (صناعية أو زراعية أو تجارية أو حكومية أو غيرها)، وعلى أن يتم هذا التطبيق للمبادئ الإدارية في ضوء الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المنظمات.

مستويات الإدارة:

ويمكن تقسيم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات أساسية، كما هو موضح في شكل (2)، هي:



شكل (2) مستويات الإدارة

1- الإدارة العليا: وهي المسئولة عن:

- وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
- السياسة العامة للمنظمة.
- تدبير الموارد للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- إدارة الأزمات الكبيرة.
- الإشراف على الإدارة الوسطى.

2- الإدارة الوسطى: ومسئوليتها تكمن في:

- تلقي السياسات العريضة من الإدارة العليا وترجمتها في شكل برامج محددة يمكن تنفيذها.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة.
- التخطيط متوسط المدى.
- إدارة الأزمات المتوسطة.
- الإشراف على الإدارة الإشرافية.

3- الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة: وهي المسئولة على سبيل المثال عن:

- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
- المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.
- تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- التخطيط قصير المدى وإدارة الأزمات البسيطة.

استقصاء

تعرف على نفسك أيها الإداري

إذا كنت ترغب في تحديد مدى تفوقك في العمل الإداري، فنحن نساعدك على معرفة ذلك من خلال الاستقصاء التالي، وما عليك عزيزي سوى الإجابة على الأسئلة التالية وأتباع التعليمات بدقة.

1- هل أنت مخلصا للإدارة التي تعمل بها؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

2- هل تطمح في التميز الدائم؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

3- هل تملك القدرة على تنظيم العمل؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

4- هل تشعر أنك مرن في أداء عملك؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

5- هل تصدق في وعدك مع المراجعين؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

6- هل تتعامل مع زملاء العمل بلطف؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

7- هل تعترف باتيكيت العمل والتعامل مع الناس؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

8- هل أنت راض عن إدارة شؤونك العملية؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

9- هل تعمل بجد ونشاط وسرعة كافية؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

10- هل تضع قيود لمقابلتك أو التحدث معك؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

11- هل تنصت لكلام الآخر باهتمام؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

12- هل تعمل على تنمية مهاراتك المهنية؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

13- هل تستخدم كلمات سهلة ومفهومة للآخرين؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

14- هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكولة إليك؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

15- هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة واستشارة العاملين معك في المؤسسة؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

16- هل تفرح بنجاح من هم في مستواك الوظيفي؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

17- هل توحي بالثقة إلى الآخرين؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

18- هل تثق في العاملين معك في المؤسسة؟

❑ لا ❑ أحياناً ❑ نعم

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "نعم".

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ"أحياناً".

3- أعط لنفسك صفراً في حالة الإجابة بـ "لا".

4- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت شخص إداري جيد، تعرف كيف تدير من تعمل معهم. ننصحك بالاستمرار على المسار نفسه، وبأن تحاول تنمية المهارات الإبتكارية لديك ولدى العاملين معك.

ب- إذا حصلت على 20-27 درجات، فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة. ننصحك بمراجعة إجاباتك عن جميع الأسئلة، حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوبك إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإرادة والمحاولة والتدريب.

ج- إذا حصلت على 19 درجات فأقل، فأنت شخص غير إداري. ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك.

لا تغضب من هذه الصراحة؛ فهذه النصيحة القاسية ستنقذك من فقد عملك نهائيا، وتنقذ المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.

الفصل الثاني

مفهوم المشكلات وكيفية مواجهتها

تقديم:

إن كلمة مشكلة هي ترجمة حرفية للكلمة الانجليزية Problem وقد شاعت هذه الترجمة في كتب البحث ومناهجه التي كُتِبَت باللغة العربية، فالمشكلة في اللغة العربية تعني في مدلولها أن هناك عقبة تحول بين الإنسان وبين أدائه لعمله مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف، ومن الجدير بالذكر أن حياة البشر لا تسلم من الصراعات مهما حاولوا تجنب ذلك، فالإنسان لم يعش بمفرده في هذه الحياة وكذلك لا يستطيع أن يرسم لنفسه طريقاً خالياً من الأشواك والعقبات، والمشكلات لا تنشأ من العدم بل لها أسباب كثيرة ومتنوعة لا يمكن تحديدها الآن، فهي غالبا ما تكون نتيجة للصراعات الشخصية وقلة المعلومات أو المنغصات وسوء التفاهم، وغيرها من الأمور المهمة التي تعيق الفرد وتؤدي إلى تدني مستوى نشاطه ومن ثم تؤثر سلباً على أدائه في العمل، ولذا فإنه من الأهمية لنا ولمن معنا أن نكون قادرين على حل المشكلات التي تواجهنا حالياً ومستقبلاً حتى يمكننا السير دائما في طريق النجاح والتطور.

تعريف المشكلة:

هناك عدة تعريفات للمشكلة، نذكر منها ما يلي:

1- المشكلة هي حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها وبالتالي فهي بداية لحدوث أزمة حقيقية في حالة عدم

الاهتمام بإيجاد حل سريع لها، فالمشكلة إذن "حاجة لم تُشبَع أو وجود عقبة أمام إشباع حاجاتنا، أو هي موقف غامض لا نجد له تفسيراً محدداً".

2- المشكلة هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إمّا تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

3- المشكلة هي الشعور بوجود عقبة لا بد من تخطيها وتجاوزها لتحقيق هدف معين، ويمكن القول أن المشكلة تعني الاصطدام بواقع لا نريده.

4- المشكلة هي حالة واقعية تتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، وهذه الحالة تحتاج إلى تشخيص وتحليل لإيجاد حلا مناسباً، ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها.

أسباب وقوع المشكلة الإدارية:

هناك أسباب عديدة لوقوع المشكلة تنبع من خصائص المشكلة من جهة وأداء النظام الإداري من جهة أخرى وتأثيرات البيئة ومن هذه الأسباب:

1- **تعدد الأهداف وتعارضها:** يسعى أي نظام لتحقيق عدة أهداف في آن واحد وفي الغالب تكون هذه الأهداف متشابكة ومتعارضة أفقيا أو عموديا بعلاقات سببية سلبية أو ايجابية وأحيانا تكون متناقضة وعلى متخذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف أو أن ينحاز إلى هدف دون الأخر وهذا ما يضفي صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.

2- **محدودية الموارد المتاحة**: حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وكيفيات معينة ويواجه متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد والتي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها.

3- **التركيبية:** غالبا ما تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة أو متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحيانا أو التعامل معها في آن واحد أحيانا أخرى ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة وأسبابها.

4- **الغموض النسبي:** تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية.

5- **المحدودية النسبية للمعرفة:** إن المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر إلى مستجدات ومتطلبات العمل الإداري، وهذه المحدودية تتجلى في:

أ - ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.

ب- عدم التأكد نتيجة للطابع الاحتمالي ومتغيرات المشكلات الإدارية وقيود القرار وأهدافه.

ج- قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية في تلبية حاجة متخذي القرار.

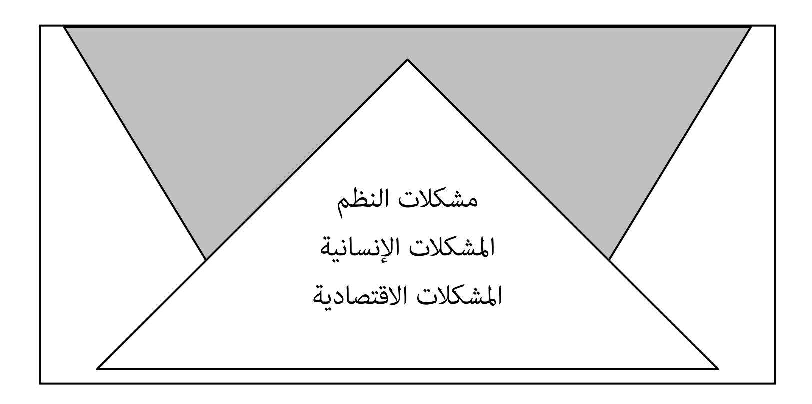
د- مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذي القرار.

وهناك مجموعة أخرى من أسباب ظهور المشكلات داخل المنظمة والتي تتعلق بالأفراد، نذكر منها:

- عدم وجود القدوة في المؤسسة.
- ضعف التركيز على تقوية روح الفريق الواحد داخل المنظمة.
- غلبة الجانب الإداري التنفيذي على الجانب الإنساني.
- كثرة دخول العناصر الضعيفة المستوى داخل المؤسسة.
- الجهل بأهمية المشاركة والترابط والتعاون بين الأفراد.
- كثرة تنقلات الأفراد مما لا يتيح لهم بناء علاقة قوية داخل مؤسستهم.
- عدم القيام بالمسئوليات المحددة لبعض أطراف المشروع.
- عدم التوافق في الطبيعة البشرية بين الرؤساء والمرءوسين.
- اختلاف الهمم بين الأفراد أو اختلاف التوافق في العمل.
- جفاف الطبع، والجهل بطرق كسب القلوب.

أنواع المشكلات:

ويمكن تقسيم المشكلات إلى ثلاث تقسيمات كما يظهر في شكل رقم (3):



شكل رقم (3): أنواع المشكلات

1- مشكلات النظم:

وهي المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو الناتجة عن عوامل خارجية تؤدي إلى عدم فعالية نظم التشغيل، وقد يأخذ هذا التقسيم مجموعة صور منها: (ضعف نظم المعلومات، تعطيل إجراءات العمل، ضعف الرقابة على الجودة وبالتالي وجود مشكلات في ظروف العمل...)، ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة، مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

2- المشكلات الإنسانية :

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: (ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، الصراعات بين الأفراد، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط، ظهور الشللية).

3- المشكلات الاقتصادية:

تشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة, ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

المشكلة المفتعلة:

وهنا نتساءل...هل يمكن أن تصنع المشكلة الإدارية أم أنها لابد أن تكون وليدة تفاعل ذاتي؟

وللإجابة على هذا السؤال فإنه يمكننا القول "أن المشكلة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها بهدف السيطرة على الآخرين وابتزازهم واستغلال ظروفهم واحتياجهم للعمل، وصناعة المشكلة الإدارية قد يتطلب من صانيعها أن يقوموا بخلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير المشكلة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك.

مراحل افتعال المشكلات:

يتم افتعال المشكلات عن طريق برنامج زمني محدد ومراحل أساسية يمكن توضيحها على النحو التالي:

1- مرحلة الإعداد للمشكلة:

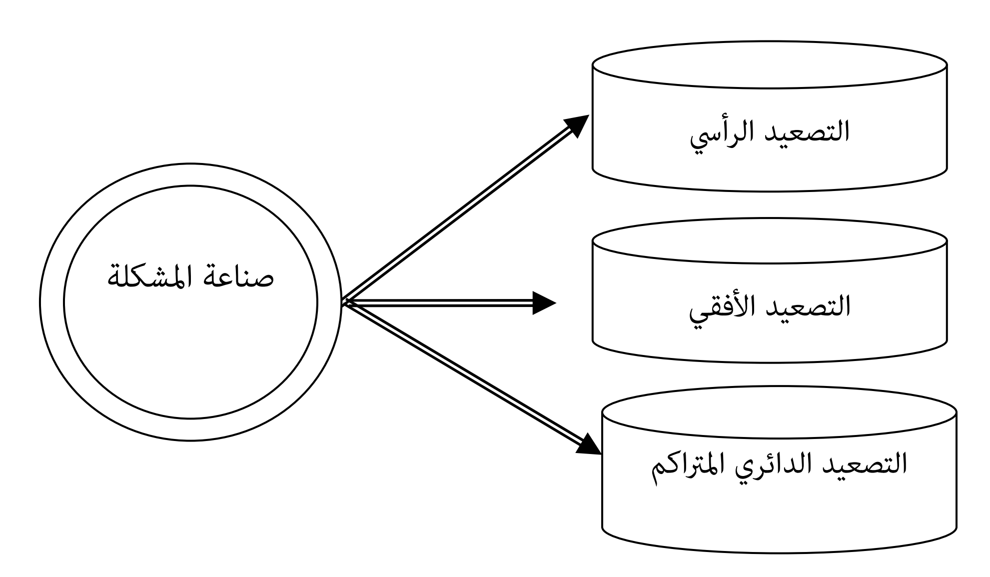
إن أهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري لإفقاده توازنه، ودفعه تدريجياً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث المشكلة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات، وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية، أو هي جميعاً.

2- مرحلة تصعيد الأزمة (المشكلة):

وهي المرحلة التي يتم فيها تعبئة الضغوط في المناخ العملي، وحشد كل القوى المعادية

للكيان الإداري المستهدف النيل منه بافتعال المشكلات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ المشكلات، ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات التي يوضحها شكل رقم (4). وهي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات والمشكلات، وحله بشكل مخطط خبيث يساعد في زيادة المشكلة.



شكل (4): يوضح تكتيكات تصعيد المشكلات

ويتم تصعيد المشكلات بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

أ - **تكتيك التصعيد الرأسي:** وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قوتها وتكثيف تواجدها، وذلك لعدم تمكين الطرف الآخر من المواجهة، ولكي يرضخ للتهديد الصريح للقوة الضاغطة والصانعة لتلك الأزمة.

ب- **تكتيك التصعيد الأفقي:** ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة، وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط واتساع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة وأبعاداً متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة فيه.

ج- **تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:** وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات والمشكلات بشكل فعال لزيادة الضغط ولإرباك الطرف الأخر، حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحلياً، والتصعيد بشكل كامل وهكذا.

وقد يتم التصعيد بشكل متكامل لفترة معينة يتخللها مرحلة تجميد ثم مرحلة تصعيد بشكل متكرر بهدف إرهاق الكيان الإداري المستهدف وإفقاده الثقة بقيادته، وكذلك بهدف إحداث حالة من اليأس والإحباط تدفع أطراف الكيان المستهدف إلى ارتكاب أعمال طائشة تساعد على زيادة الخلل وتصيبهم بالمزيد من الضعف بل وتجبرهم على التسليم الأعمى لمطالب الخصم، والاستجابة لها بشكل كامل.

3- مرحلة المواجهة الحادة:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المتلقي لها، ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار التوقيت الغير مناسب للكيان المراد تحطيمه والذي يمثل في نفس اللحظة، الوقت المناسب لمفتعل الأزمة.
- اختيار المكان غير المناسب للطرف المستهدف، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها.
- اختيار المجال غير المناسب للطرف المستهدف نيله، بحيث لا يمكنه المواجهة، ويجعل الخصم قادراً على تحريك قوى الفعل وإدارة المشكلة بحرفية تامة.

4- مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

5- مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض ضغط المشكلة، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية توجيه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

6- مرحلة سلب الطرف الآخر:

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم، والتي يتم فيها استغلال الطرف المستهدف وحصد نتائج مراحل الضغط السابقة.

وتقوم عملية افتعال المشكلات على عدة قواعد أساسية، نذكر منها:

أ - خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه، حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال المشكلة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.

ب- زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان، وتوجيه قادته، وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.

ج- إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.

د- افتعال الأزمة أو المشكلة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما:

- هدف خفي، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالأزمة.
- هدف علني، وهو امتصاص الانفعال، وتجديد الروابط، وتنقية العلاقات، وفتح صفحة جديدة، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات، من بينها:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح.

ومن الجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدة الاقتصادية يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد، عندما يرغب في تحقيق أرباح طائلة وغير عادية، فيقوم باستغلال ما تتمتع به الوحدة الاقتصادية من مركز احتكاري بالسوق، ويقوم بتحجيم وتقليل المعروض من منتجاتها بالسوق، وتخزين جانب كبير من إنتاجها لتعطيش السوق، وافتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق، وخلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته، تدفعه للتخلص من المخزون الراكد والمعيب لديه. كما قد يستخدمها متخذو القرار بشكل تلقائي، حيث إنه كثيراً ما يواجه متخذ القرار في إدارته للشركة التي يعمل بها أزمات مختلفة، ويجد نفسه محاطاً بوقائع وأحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لها، وتراكماتها الذاتية، واتجاهاتها ونتائجها، ومن ثم يزداد أمامه سمك جدار عدم التأكد.

ومن ثم في غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة، يلجأ متخذ القرار إلى الارتجال واستخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث، أو الفعل الذي خيل إليه أنه سبب فيما يواجه الشركة من أزمات، فيؤدي إلى نشوء أزمات جديدة، قد تكون أشد خطراً وأعمق تأثيراً على الكيان الإداري أو الشركة التي يشرف على إدارتها.

مفهوم حل المشكلات:

يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها، للتغلب على الموقف الجديد والغير مألوف بشكل جدي.

إن الوعي بوجود المشكلة يعد الخطوة الأولى لحلها، ومن المهم جدا تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة والمؤثرة، وهنا نشير إلى ضرورة التفكير في بعض الأمور المتعلقة بالمشكلة قبل البدء في حلها، مثل:

- لابد من معرفة المزيد من المعلومات عن المشكلة.
- أن تتوقع المكاسب الناتجة من حل المشكلة.
- يجب أن تقدر نتائج عدم حل المشكلة.
- يجب أن تتوخى الدقة عند تحديد وتعريف المشكلة.

ثم تقوم بالأتي:

- تبدأ بتفحص وتحديد مشكلتك الرئيسية وحصر المعلومات المتعلقة بها، مع مراعاة عزل هذه المشكلة عن المشكلات الأخرى الثانوية.
- حاول أن تفهم جيداً كيف نشأت تلك المشكلة؟.. وما هو دورك الحقيقي فيها؟.. ثم ابدأ بوضع الحلول التي تطرأ على ذهنك.. وأكتب كل ذلك في مفكرتك.
- استبعد الفروض والحلول الضعيفة، وابدأ بتطبيق أفضل الحلول، وإذا لم يصلح الحل الأول.. انتقل إلى البديل وهو الحل الثاني من وجهة نظرك.
- عليك أن تعرف أن حل أي مشكلة لابد أن يتضمن مكاسب وخسائر حتى لا تصاب بالإحباط الذي يمنعك عن رؤية الإيجابيات المشجعة على الاستمرار.
- يجب أن تدرك ضرورة أن تتعرف على القوى والأسباب التي تؤدى إلى هذه المشكلة، وأن توجد أنسب الحلول التي تمكنك من اختراق تلك القوى لتفتيت المشكلة إلى أجزاء يسهل التعامل معها.
- تعامل مع المشكلة بهدوء وأبتعد عن الضوضاء حتى تنعم بالذهن الصافي وزيادة التركيز، ومن ثم التفكير الدقيق في المشكلة وأسبابها الحقيقية وبالتالي مواجهتها بشكل ايجابي ومبتكر.

أخطاء يمكن الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:

هناك أخطاء عديدة يمكن الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، ومن أمثلة هذه الأخطاء ما يلي:

1- إنكار المشكلة من الأساس.

2- تكبير المشكلة وتضخيمها.

3- التهوين من المشكلة وعدم إعطائها الاهتمام الكافي.

4- الهروب من مواجهة المشكلة أو تجاهلها.

5- التحيز لبعض الآراء، وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.

6- النظرة غير الشاملة للمشكلة وأبعادها المختلفة.

7- النظر إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.

8- تقليد الآخرين في حل المشكلات وعدم الانتباه للظروف المختلفة للمؤسسات.

9- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة أو البديلة للمشكلة.

10- عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.

11- استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.

12- الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

13- استخدام نوع واحد من (قبعات التفكير الست)، ايجابي كان أو سلبي وتجاهل باقي الأنواع، **وفيما يلي شرح مبسط لكل نوع من هذه الأنواع:**

أ - القبعة البيضاء (التفكير المحايد):

- البحث عن إجابات مباشرة ومحددة لكل سؤال.
- الإنصات الجيد دون تحيز للآخر.
- الاهتمام بالوقائع والأرقام والمعلومات الدقيقة.

ب- القبعة الحمراء (التفكير العاطفي):

- الانفعال الزائد والتوتر بسبب وبدون سبب.
- الاهتمام بالمشاعر حتى لو لم تدعم بالحقائق.

- الميل للجانب الإنساني والتفكير من منظور عاطفي وليس منطقي.

ج- القبعة السوداء (التفكير السلبي)

- التشاؤم والخوف من الفشل.
- الانتقاد الدائم لأداء الأفراد مما يثبط همم الأفراد.
- التركيز على العوائق وتجارب الآخرين الفاشلة.

د- القبعة الصفراء (التفكير الإيجابي):

- التفاؤل والايجابية والاستعداد للمخاطرة.
- التركيز على احتمالات النجاح وعدم الانتباه لاحتمالات الفشل.
- التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بصوره إيجابية.

هـ - **القبعة الخضراء (التفكير الإبداعي):**

- الحرص على كل جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم.
- الاستعداد لتحمل المخاطر والنتائج المترتبة على الحل.
- التطوير والعمل على تقبل التغيير.
- استخدام الوسائل والعبارات الإبداعيه مثل (ماذا لو , هل , كيف , ربما).
- أعطاء الموقف المطروح، الوقت والجهد اللازمين للبحث عن الأفكار والبدائل الجيدة.

و- القبعة الزرقاء (التفكير المنظم):

- ترتيب الأشياء وخطوات تنفيذ أي عمل بشكل دقيق.
- تحمل المسئولية وإدارة العمل في أغلب المواقف.
- تقبل جميع الآراء ومحاولة الاستفادة من الآراء الجيدة.
- تقبل أفكار الآخرين واحترامها.

الأسلوب العلمي لحل المشكلات:

يهدف أسلوب حل المشكلات بوجه عام إلى تنمية عدد من المهارات الفكرية ووضع خطوات عامة تبدأ بالتفكير الجاد حول المشكلة وتنتهي بحلها ويهدف أسلوب حل المشكلات إلى تحقيق الأتي:

1- **إثارة الدافعية لدى الفرد:** فإذا فقدت الدافعية لحل المشكلات فقدت الحل.

2- **استخدام أساليب التفكير المختلفة في عملية الحل**، وهي كالتالي:

- الأساليب الدنيا، مثل: (الاستنتاج-الاستقراء- الاستنباط- التصنيف- التلخيص).
- الأساليب العليا، مثل: (التفكير الإبداعي والتخطيط).

3- أن يستخدم الفرد خبراته السابقة ومهاراته المكتسبة لمواجهة المشكلة الحالية، بمعنى أنه يعيد تنظيم ما تعلمه ويطبقه على الموقف الجديد.

4- اكتساب القدرة على التحليل والتركيب لعناصر الموقف الذي يواجهه الفرد.

وفيما يلي عرض أهم الخطوات العلمية في حل المشكلات وهي:

1- **إدراك المشكلة:** إن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه, أو بمعنى آخر وجود انحراف عما هو مخطط له مسبقا, وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض أي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا.

2- **تعريف المشكلة:** وفي هذه النقطة يجب أن تكن واضحاً مع نفسك ولا تنس أن الأشخاص المختلفين يرون مناظير مختلفة للأمور وأن وجهة نظرك بالنسبة لحل مشكلة معينة ربما تختلف عن وجهة نظر الطرف الآخر، لذا فعليك بتشخيص المشكلة بدقة وتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية، فمن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا, ويجب أن يكون كل ذلك في إطار زمني محدد.

3- **جمع المعلومات الضرورية:** في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

4- **تحليل المعلومات:** يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة، وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لحل المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

5- **وضع البدائل الممكنة**: تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى:

- تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
- الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

6- **تقييم البدائل**: تهدف هذه المرحلة إلى:

- اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب."

7- **تطبيق البديل الأنسب**: الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ العمل بفاعلية والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد خطوات وتوقيتات التنفيذ في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيراقب علمية التنفيذ.

8- **تقييم النتائج**: تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ؟ وهل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في الوقت المتوقع وبالكيف المطلوب؟ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:
- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

لا أحد منّا يستطيع أن ينكر وجود المشكلات والأزمات في حياته الشخصية أو العملية، فكلنا معرضون لمواجهة المشكلات اليومية على اختلاف مستوياتها، كما أن هذا ليس له علاقة بمظاهر العجز أو الفشل لأنّ هذه حالة طبيعية تلازم حياة البشر بما هم مختلفون فيه من الأفكار والأذواق والآداب والأمزجة، إلا أن الفشل الحقيقي هو أن نقف عاجزين أمام مشكلاتنا ولا ندري من أين نبدأ؟ وكيف نتعامل معها.

نصائح مهمة لمواجهة المشكلات:

1- لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.
2- السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
3- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل.
4- إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.
5- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
6- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها.
7- وازن بين الفعل التكيفي "لتهدئة الآثار" وبين الفعل التصحيحي "التوصل إلى حل".
8- يفترض تسمية المشكلة باسم معين متعارف عليه.
9- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
10- تأكد أنّك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيسياً لها.
11- لا تحاول استنتاج شيء ثمّ تسعى لإثباته.
12- لا تقفز مباشرة إلى الحل.

13- لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.

14- ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.

15- اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.

16- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.

17- لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدّة أسباب متداخلة.

18- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!

19- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها !

20- نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.

21- إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها !

22- لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: فقد ينسب 85% من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.

23- حل المشكلات في الغالب منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

24- العمل على تحقيق أهداف دائمة.

وسائل تحسين قدرة الكيان الإداري في إدارة المشكلات:

يمكن للكيان الإداري أن يحسن قدرته في إدارة المشكلات من خلال القيام بالمراحل الخمس الآتية:

1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للمشكلات المحتمل حدوثها.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي المشكلة قبل تفاقمها.
- إنشاء هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات والمشكلات.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية:

- فحص المشكلات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات والمشكلات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

3- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوي الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

4- مرحلة استعادة النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد إنهاء المشكلة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية للعمل.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

5- مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة والتي قد تم عمل تقرير لها منذ بدايتها وحتى الانتهاء منها.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات والمشكلات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم واكتساب الخبرة لمواجهة المشكلات المحتملة في المستقبل.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً).

استقصاء

(مقياس القدرة على حل المشكلات)

المجموعة الأولى:

1- إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا ألجأ عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

2- إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادتي التخطيط المنظم لها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

3- عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

4- إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكلة تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

5- بعد حل أي مشكلة لي، فإنني عادة لا أراجع الخطوة التي قمت بها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

6- لا أرى نفسي مبدعا ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

7- إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

8- جميع مشكلاتي معقدة.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

9- جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

10- أحيانا أتوه وأشعر بالشرود عندما تواجهني مشكلة مفاجئة.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

11- عندما تواجهني مشكلة، يذهب تفكيري إلى العوامل الخارجية للمشكلة فقط.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

12- عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسلك لحلها أي خاطرة تخطر على بالي.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

13- عندما تواجهني مشكلة ما، عادة ما أقفز إلى خطوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدي.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

14- كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

15- عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها لحل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

16- عند حدوث مشكلة لي، فإنني ألجأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

المجموعة الثانية:

1- خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

2- عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى استقر على الأفضل

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

3- أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

4- قراراتي التي اتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

5- غالباً ما أتريث وأفكر عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

6- عند اتخاذ قرار معين فإنني عادة أزنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

7- عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادة على ثقة بأنها الأفضل.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

8- أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

9- أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

10- تفكيري غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

11- عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

12- عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

13- إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

14- عادة ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

15- غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.

❑ أوافق ❑ أوافق إلى حد ما ❑ لا أوافـق

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.

2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.

3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.

الفصل الثالث

مراحل اتخاذ القرارت الإدارية

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم، حيث تعتبر أحد أهم مقومات الحياة الإنسانية في مجموع تجلياتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وترتبط عملية اتخاذ القرارات بحل المشكلات، كما يعتمد نجاح القرار على قدرة الفرد أو المنظمة في تحديد أسباب المشكلة وإيجاد بدائل عملية للتخلص منها أو حلها بشكل جذري.

وعملية اتخاذ القرارات هي عملية مؤثرة على النمو المستقبلي للمنظمة، لذا فهي تحتاج إلى قادة ماهرين في صناعة القرارات الفعالة، وإلى موارد اقتصادية كبيرة وقاعدة بيانات شاملة وتاريخية، يمكن لمتخذ القرار الرجوع إليها في الحالات والمواقف المشابهة، ويمكن القول أن الكثير من المنظمات الحالية قد تنظر إلى عامل الربحية التجارية على أنه المعيار الأساسي لتقييم ومفاضلة البدائل المتاحة، ويتجاهلون في ذلك الأبعاد الأخرى ومنها الأبعاد الاجتماعية، علماً بأن تجاهل الاعتبارات الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية قد يجعل العديد من القرارات المتخذة غير فعالة، فالكفاءة الاقتصادية لم تعد كافية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية.

إن نقص المعرفة النظرية والخبرة لدى المعنيين بعملية التقييم، أدى إلى تركيز بعض المنظمات على استخدام معايير محددة في عملية التقييم، وترك معايير أكثر فائدة مثل أسلوب التدفقات النقدية والأساليب الإحصائية التي تعالج المخاطرة وعدم التأكد، وتعد هذه النتيجة طبيعية لغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف المشاركين في عملية التقويم، لذا ننصح بتدريب الأفراد المشاركين في عملية اتخاذ القرارات بشكل مستمر،

حتى يكون لديهم الفرصة لمعرفة كل جديد في مجال عملهم ولكي يطّلعوا على أحدث الطرق في عملية اتخاذ القرارات.

تصنيف القرارات:

التصنيف الأول:

1- **قرارات مبرمجة**: وتكون روتينية متكررة لذا يمكن وضع إجراءات محددة لصنعها.

2- **قرارات غير مبرمجة**: غير محدد ويتعلق بمواقف وحالات ومشكلات متجددة وهنا لا توجد إجراءات معدة مسبقا لأن المشكلة معقدة. لذا تكون القرارات إبداعية تحتاج إلى حدس وقدرة على التعامل مع الغموض.

التصنيف الثاني:

1- **قرارات استباقية**: قرارات يتم صنعها تحسباً لحدوث تغير خارجي أو ظروف معينة، ومنعاً لتطور مشكلة ما (مثل إدارة الجودة الشاملة).

2- **قرارات رد فعل**: وتأتي استجابة لتغير معين.

التصنيف الثالث:

1- **قرارات استراتيجية**: وهي قرارات غير مبرمجة، مثل (وضع الأهداف والخطط طويلة الأجل) وتكون الإدارة العليا مسئولة عن هذا النوع من القرارات.

2- **قرارات ادارية**: قرارات مبرمجة وروتينية مثل (التنظيم والإشراف والتحفيز) والمسئول عنها الإدارة الوسطي.

3- **قرارات تشغيلية**: قرارات يومية روتينية، ويكون المسئول عنها مديري الخط الأول.

ظروف صنع القرار:

يمكن تقسيم الظروف التي يتم اتخاذ القرار خلالها إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- اتخاذ القرار في حالة التأكد Certainty.

2- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة Risk.

3- اتخاذ القرار فى حالة عدم التأكد Uncertainty.

4- اتخاذ القرار فى حالة التعارض Conflict.

تلعب نظرية القرار دورا رئيسيا في اتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد، بينما تختص نظرية المباريات باتخاذ القرار فى ظل ظروف التعارض، وتساعد كلتا النظريتين متخذ القرار في تحليل المشاكل التي تحتوى عدد كبير من البدائل ومن ثم اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة محل الدراسة.

1- اتخاذ القرار فى حالة التأكد (**Certainty**):

تتحقق حالة التأكد عندما تتوافر المعلومات التي تصف المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها وصفا كاملا، هذه المعلومات تسمى المعلومات التامة، وتعتبر نماذج البرمجة الخطية ونماذج النقل والتخصيص ونماذج المخزون وشبكات الأعمال من أمثلة المشكلات التي يتم اتخاذ قرار لحلها فى ظل ظروف التأكد، حيث تتوفر المعلومات التامة لحل هذه المشاكل. فعلى سبيل المثال، عندما نكون بصدد حل مشاكل البرمجة الخطية يكون متوفرا لدى متخذ القرار كميات المواد الخام المتاحة للإنتاج وكذا ربح الوحدة وغيرها من المعلومات التي تساعد متخذ القرار لاتخاذ القرار الأمثل في ظل ظروف التأكد.

2- اتخاذ القرار في حالة المخاطرة (**Risk**):

تتحقق حالة المخاطرة عندما لا تتوافر المعلومات التامة عن المشكلة المراد اتخاذ قرار لحلها، ومن ثم يتم تقدير احتمالات حدوث كل حالة من حالات الطبيعة التي يتوقع أن تسود فى المستقبل، بمعنى أن التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة يكون معروف، ومن أمثلة النماذج التي تستخدم لاتخاذ القرارات في ظل ظروف المخاطرة النماذج التصادفية مثل نظرية صفوف الانتظار، وسلاسل ماركوف، والنماذج الاحتمالية، والمحاكاة.

ولاتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة فإننا نتبع الخطوات الآتية:

أ - يتم تحديد مجموعة البدائل المتاحة والممكنة الحدوث.

ب- يتم تحديد حالات الطبيعة المتوقع أن تسود واحتمالات حدوث كل حالة.

ج- يتم تحديد المدفوعات الشرطية لكل بديل.

3- **اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد** (Uncertainty):

تتحقق حالة عدم التأكد عندما لا تتوافر المعلومات التامة عن المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، بالإضافة إلى أن الاحتمالات الخاصة بحدوث حالات الطبيعة تكون غير معروفة، من هذا يتبين لنا أن أن ظروف المخاطرة تعتبر حالة وسط بين ظروف التأكد وظروف عدم التأكد حيث:

أ - **فى حالة التأكد:** لا توجد حاجة لمعرفة التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة وذلك لتوافر المعلومات التامة عن المشكلة.

ب- **فى حالة المخاطرة:** يكون التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة (معروف).

ج- **فى حالة عدم التأكد:** يكون التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة (غير معروف)، وهنا يصعب توفيق مثل هذه التوزيعات الاحتمالية، لذلك فإن الأمر يتطلب معايير أخرى لا تعتمد على التوزيعات الاحتمالية؛ هذه المعايير تسمى المعايير غير الاحتمالية لاتخاذ القرار، ومنها:

- **معيار لابلاس Laplace Criterion:**

تقوم فكرة هذا المعيار على أنه طالما أن التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة المتوقع تحققها فى المستقبل غير معلوم، فإنه يفترض أن حالات الطبيعة كل منها له نفس الفرصة فى الحدوث، بمعنى أن احتمالات حدوثها متساوية. وباستخدام معيار القيمة المتوقعة للعائد يستطيع متخذ القرار اختيار البديل الأمثل.

نماذج صنع القرار:

1- النموذج الرشيد (النموذج المثالي):

يسمى نموذج الرجل الاقتصادي ويعد من أكثر النماذج التقليدية قدما في اتخاذ القرارات ويرتكز على أفكار المدرسة التقليدية في الاقتصاد وأهمها:

أ - يعمل متخذو القرارات في بيئات التأكد التام.

ب- يتميز متخذو القرار بقدرتهم على مراقبة بيئة القرار بوضوح وتحديد المشكلات ببراعة واتخاذ القرارات المناسبة لكل موقف.

ج- يستطيع متخذو القرار معرفة جميع البدائل المحتملة والنتائج المترتبة على كل بديل.

د- يتميز متخذو القرار بالمهارة في تحديد البديل الأفضل والذي سيحقق للمنظمة أعلى النتائج والأرباح، فالقائد هنا يملك القدرة لتقييم نتائج كل بديل بدقة وموضوعية، ويفترض هذا النموذج أن عملية اتخاذ القرار تتطلب العمل بالخطوات الآتية:

- الإحساس بالمشكلة.
- تحديد وإدراك المشكلة.
- التفكير لتوليد مجموعة من البدائل.
- جمع المعلومات عن كل بديل.
- تقويم البدائل واختيار أفضلها.
- تنفيذ البديل الذي تم اختياره وتفضيله.

2- النموذج السلوكي:

يفترض هذا النموذج أن قرارات المدير بعيدة عن الرشد الكامل وهي محددة بالقدرات الذهنية المحدودة وبمشاعر وقيم المدير وبالمتغيرات البيئية، وهذا لا يكفي لرؤية الحقائق الكاملة لأي موقف، حيث أدرك بعض علماء السلوك وأهمهم سيمون ومارج أن هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الإنسان على جمع المعلومات الدقيقة ومعالجتها، نظرا للتقدم التقني والمعرفي ولظروف الحياة المتغيرة، مما تسبب في صعوبة توفير معلومات تامة تمكن صانع القرار من اتخاذ القرارات الرشيدة، وجعلته يعمل مضطرا في ظل رشد ودقة محدودين.

وقد اقترح سيمون ومارج مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلى والتي أفترضها الرشد التام. ويعكس مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي الذي يحقق نسبة مقبولة من الرضا، بدلا من البديل المثالي، والذي يحقق أفضل النتائج، في ظل القيود البيئية والبشرية المحيطة بمتخذ القرار، ويسمى هذا النموذج (بنموذج الرجل الإداري)، ويعد القرار كافيا أو مرضيا عند سيمون ومارج بوجود بعض المعايير التي تستخدم لقياس الحد الاكتفائي الأدنى للبدائل المتاحة وتلبية البديل محل الاختيار لتلك المعايير.

ويمكن ان تكون خطوات عملية اتخاذ القرار حسب نموذج الرشد المحدود كما يأتي: "الموقف أو المشكلة - إدراكها - تحديد معايير قياس البديل الكافي - تقويم البدائل المتاحة بعد توليدها - اختيار أول بديل كاف من وجهة نظر متخذ القرار- تنفيذ البديل المختار - تقويم البديل المختار (تغذية راجعة)".

3- النموذج (الحدسي):

يعتمد هذا النموذج على تقدير الفرد وحدسه مرتكزاً على الخبرة العملية وليس المعرفة العلمية، والمحاولة والخطأ، وعلى الرغم من اعتقاد الكثيرين أن الحدس وسيلة غير علمية في اتخاذ القرار، لكن نتائج دراسات كثيرة أجريت بهذا الخصوص أكدت عملية هذه الوسيلة، ويعرف القرار الحدسي بأنه القرار المتأتي من قدرة الإنسان على توحيد واستخدام المعلومات القادمة من كلي فصي الدماغ الأيمن والأيسر. فهو قرار ناجح إذا مزج الحقائق بالأحاسيس السمتأتية من الانغماس الشخصي العميق بالموضوع قيد القرار، لكن ليس معنى هذا أن يعتمد متخذ القرار دوما على القرارات الحدسية ويكون مرجعه الأساسي هو التخمين دون دراسة كافية للموضوع وبدون توفير المعلومات الضرورية اللازمة.

وفيما يلي سنعرض مجموعة من الآراء التي حددها بعض علماء وخبراء الإدارة بخصوص خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال الجدول التالي:

م	العالم أو الخبير	السنة	خطوات الأسلوب العلمي لصنع القرارات
1	د.إبراهيم درويش	1988	1- تكوين المشكلة. 2- إيضاح المشكلة ومعالجتها.
2	د.محمد سعيد عبد الفتاح	1971	1- تحديد المشكلة. 2- تحديد الطرق والحلول البديلة. 3- اختيار الطريق والبديل.
3	د.عبد الغني بسيوني عبد اللـه	1984	1- تحديد المشكلة. 2- تعيين الحلول البديلة. 3- اختيار أفضل البدائل.
4	د.أحمد صقر عاشور	1979	1- تحديد المشكلة والهدف. 2- تحليل المشكلة. 3- تحديد البديل. 4- متابعة التنفيذ.
5	د.أحمد رشيد	1987	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- تحديد البدائل. 4- اختيار البديل الأفضل. 5- اتخاذ القرار.
6	د.حمدي أمين عبد الهادي	1984	1- تقرير المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- الترتيب والتحليل. 4- تحديد الوسائل. 5- . قائمة بالبدائل. 6- تقييم البديل. 7- القرار. 8- التنفيذ. 9- المتابعة.

7	د.فهمي خليفة الفهداوي	2001	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- ترشيح البدائل. 4- اختيار البديل الأفضل. 5- تجربة البديل. 6- التنفيذ الفعلي للبديل. 7- المتابعة ورقابة التنفيذ. 8- تقويم النتائج.
8	د. ثامر كامل الخزرجي	2005	1- تحديد الموقف. 2- تحديد الهدف. 3- جمع المعلومات. 4- صياغة القرار.
9	د. علي محمد عبد الوهاب	1979	1- تشخيص المشكلة. 2- تحليل المشكلة. 3- تحليل الحلول. 4- اختيار الحل. 5- تقييم شامل. 6- الإعداد والمتابعة.
10	د.سامي تيسير سلمان	1998	1- تحديد المشكلة. 2- توليد البدائل. 3- حذف البدائل غير المناسبة.
11	سيمون	1961	1- تحديد المشكلة. 2- جمع المعلومات. 3- تحليلها وتحديد البدائل. 4- مقارنة البدائل. 5- اختيار البديل الأنسب.

12	دركر	1965	1- تعريف المشكلة أ - تصنيفها ب- جمع الحقائق عنها 2- وضع الحلول البديلة. 3- إيجاد الحل الأمثل.
13	كبنر وتريجو	1965	1- تحديد الأهداف. 2- مقارنة البدائل. 3- اختيار قرار مؤقت للتحقق من النتائج والمضاعفات. 4- اختيار البديل. 5- المتابعة. 6- التنبؤ بالمشكلات المتوقعة، واتباع نفس الخطوات لعلاجها.
14	نيجرو	1965	1- رؤية المشكلة. 2- تصنيفها وتحليلها. 3- فحص الإمكانات. 4- وضع البدائل. 5- تقييم البدائل. 6- اتخاذ القرار. 7- تنفيذ القرار. 8- المتابعة.
15	نيومان وسمر	1973	1- تشخيص المشكلة. 2- تحليل المعلومات وأسباب المشكلة. 3- إيجاد بدائل الحل. 4- تحليل ومقارنة البدائل. 5- اختيار البديل.

16	هودج وجونسون	1970	1- تعريف المشكلة. 2- وضع الفروض. 3- جمع البيانات. 4- وضع الحلول. 5- اختبار الحل المقترح. 6- اختيار الحل النهائي.
17	هيلبرونر	1972	1- جمع المعلومات وتنظيمها (عن الأهداف والبـدائل والحلول). 2- . الإحساس بالمشكلة. 3- اختيار وقت القرار. 4- الإعداد للتنفيذ. 5- مرونـة القـرار وتعديلـه إذا لـزم الأمـر واستـشارة الآخرين. 6- اتخاذ القرار والشجاعة المناسبة لاتخاذه.
18	مايكل وجونز	1973	1- تعريف المشكلة. 2- تشخيص المشكلة. 3- البحث عن المعلومات. 4- وضع البدائل. 5- اختيار البديل المناسب, التنفيذ والرقابة.
19	افرد	1975	1- الاحتكاك بالبيئة وتحسس الموقف كله. 2- تشخيص الموقف وتعريف المشكلة. 3- إيجاد الحلول البديلة. 4- تحليل ومقارنة البدائل. 5- اختيار خطة محددة. 6- تنفيذ الخطة. 7- الرقابة على الانحرافات.

20	هكس وجولييت	1975	1- تحديد معايير الأداء - في إطار أهداف المنظمة. 2- التعرف على المشكلة. 3- بحث البدائل. 4- اتخاذ القرار. 5- اختبار القرار. 6- المتابعة ومقارنة النتائج والعلاج.
21	د.كريفث	1971	1- تحديد المشكلة. 2- تحليل المشكلة. 3- وضع معايير للحكم. 4- جمع البيانات. 5- اختيار الحل المفضل. 6- التنفيذ.
22	برنارد جورناي عن أحمد رشيد	--	1- اقتراح المشروعات. 2- العرض الأولي. 3- مواجهة البدائل. 4- القرار.

المراحل العملية لاتخاذ القرارات السليمة:

إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات، فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلات معينة ظهرت أثناء العمل. عملية اتخاذ القرار مسألة ذات أبعاد عديدة وتتم وفقاً للخطوات التالية:

1- دراسة الوضع:

وهي الخطوة التي يتم فيها جمع معلومات تفصيلية عن كل الأشياء المتعلقة والمؤثرة أو المتأثرة بالأمر موضوع القرار .

2- تحديد المشكلة:

من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة "المشكلات التي تتعلق بالأمر موضوع القرار" وهنا يتطلب الأمر تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأن الخطوات التالية تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تحديد المشكلة بشكل سليم ودقيق.

3- تحليل المشكلة:

وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة "المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة" وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وأثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.

4- وضع الحلول:

بناءً على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وأثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة. ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثَمّ يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حده بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء.

5- اختيار الحل الأنسب:

بناءاً على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف المؤسسة والأمر موضوع القرار والظروف المحيطة به .

6- تنفيذ القرار:

لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ .

7- تقييم القرار:

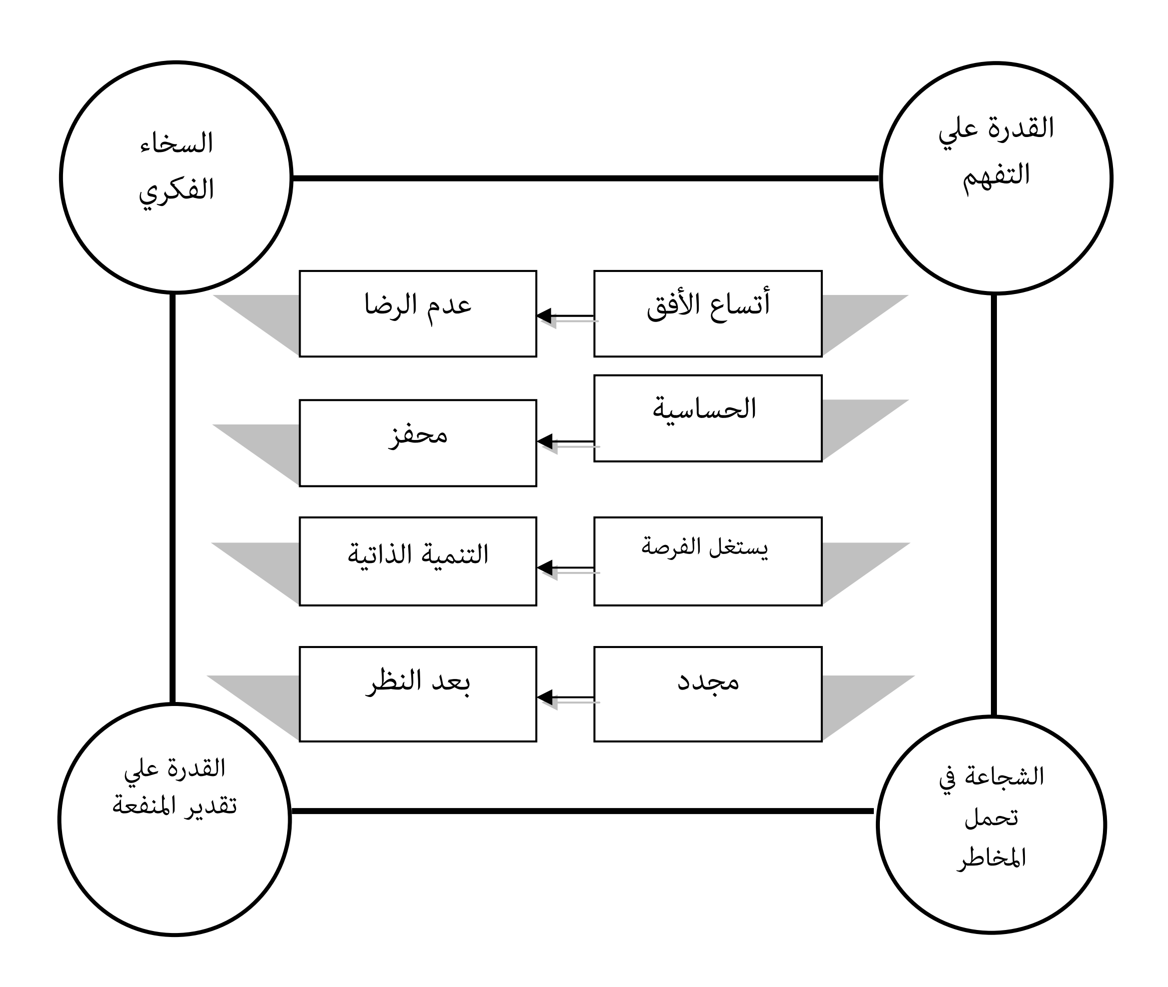
بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءاً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار أخر بديل .

من هذا السرد لمراحل عملية اتخاذ القرار يتبين أن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة تحليل الوضع هي الأساس في كل الخطوات التي تليها وبالتالي فهي المعطى الأساسي لاتخاذ

القرار السليم والمناسب وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة ومفصلة وشاملة لكل جوانب الأمر موضوع القرار كلما أسهم ذلك بفعالية في الوصول سريعاً للقرار المناسب.

الصفات المشتركة لمتخذي القرارات ذات الكفاءة العالية:

دلت الدراسات وتجارب القيادات الناجحة علي أن النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة مجهودات سطحية، وإنما جاء لتوفير صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة في عمله.



شكل رقم (5)

يوضح الصفات المشتركة لمتخذي القرارات ذات الكفاءة العالية

- **اتساع الأفق:**

أي التركيز علي الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف علي الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.

- **عدم الرضا:**

أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب.

- **الحساسية:**

الإحساس المفرط بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.

- **محفز:**

يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.

- **يستغل الفرصة:**

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويبتعد عن الفرص غير الملائمة.

- **التنمية الذاتية للمهارات:**

يهتم دائما بتنمية وصقل مهاراته.

- **القدرة علي التفهم:**

القدرة علي تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

- **القدرة علي تقدير المنفعة:**

لديه حس علي تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة علي إقناع الآخرين علي إتباع هذه الطرق.

عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات:

لكي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة، ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

- **انطواء عملية اتخاذ القرارات علي عناصر ملموسة وغير ملموسة:**

وكذلك علي عناصر عاطفية ورشيدة وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعاً في الحسبان.

- **أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف:**

أن معرفة الفرصة تساعد علي تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عملياً وقابلاً للقياس والتطبيق أما إذا كان الغرض معقداً فيجب شطبه.

- **لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسهم القرار:**

أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، وأطرافا كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفا، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير، هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

- **توجد عادة عدة بدائل مرضية:**

أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، أطرافا كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفا، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فان التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير؛ هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

إن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيرا، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل جعله ماهرا في عملية اتخاذ القرارات. إن المحك الأساسي لرفع مستوى المدير هو الممارسة الفعلية لهذا النشاط، ولا يهم أن تحدث أخطاء في البداية، ولكن المهم هو رفع مستوى المدير يوما بعد يوم.

- **تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا:**

إن القرار الحاسم لا يعنى مطلقا أن يتخذ على عجل، وبدون دراسة، فمن المفيد تقبل الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيرا كافيا، مع تحديد تعريفاته المتبوعة، وتقييمها تقييما سليما. ولكن لا يجب على المدير تأجيل اتخاذ القرار إلى مالا نهاية. فالتأخير قد يؤدى إلى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

- **وضع نظام لمتابعة القرارات:**

وأهمية وضع نظام لمتابعة القرارات لا تقتصر علي التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً لتقييم نتائج القرار وعادة تقوم الرقابة بالإجابة علي السؤال التالي:

هل كان القرار سليماً أم خاطئاً؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم. ولكن هذا القول لا يعنى دفاعا عن الحكم السيئ وعدم المسئولية، ولكنه يعنى الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التي توقعناها، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد؛ لم يكن موفقا.

- **الاعتراف بحتمية التغيير:**

إن القرارات تجلب معها التغيير وينبغي علي المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقي ساكنة بل هي دائمة الحركة، وهذه الحركة قد تكون بناءة أو هدامة، ويحاول المدير عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات المحافظة علي الحركة الإنشائية البناءة.

- **الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال:**

نظرا لترابط وظائف المنشأة بعضها مع البعض الآخر، لذا فانه في كثير من الحالات، نجد أن سلسلة من الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثير الأصلية المقصودة. وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره، أو تعديله، أو إلغائه. وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

وهناك بعض المحاذير المهمة والتي يجب الانتباه لها عند اتخاذ القرار، من أهمها:

- **لا للمجاملات في اتخاذ القرار:**

عند اتخاذ القرارات الناجحة لابد وأن تترك المجاملات جانباً، فالقرار السليم يتطلب الصدق والشفافية الكاملة وعدم المجاملات حتى يحقق الهدف منه.

- **لا للعواطف:**

لا للعواطف لأن العواطف عواصف، وهذا ما نراه كثيرا بين الآباء والأبناء عندما تغلب عليهم العاطفة فيتخذون قرارات خاطئة بهدف إرضاء أبنائهم، وهم في الأصل يساعدونهم على السير في طريق تملأه الأشواك، وأيضا كم تكون العاطفة سببا في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان، فهناك من المواقف ما يستحق الحسم والحزم وإلا ستضيع الحقوق ويكون الفشل هو النتيجة الأكيدة.

- **لا للتردد والتراجع:**

كثيرا ما يتردد الناس عند اتخاذ أي قرار إلى أن تضيع منهم الفرصة وينتهي الوقت المناسب لإنجاز عمل معين، فلا تجعل التردد سببا في ضياع فرصتك وتبدد طموحك وتوكل على اللـه وابدأ في تنفيذ القرار ما دمت تتوقع منه الخير لك ولمن حولك.

- **لا للإذاعة والنشر (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان):**

من الخطأ الذي يقع فيه البعض، أنه إذا أراد أن يفعل أمراً أو يتخذ قراراً أذاعه في كل مكان ولكل من يعرفه، فتأتيه أموراً لم يكن يتوقعها أو يعمل لها حساباً، لذا فعليك بالكتمان فإن ذلك أفضل وأوصل إلى الغاية، كما أن إشاعة الأخبار لا يأتي منها في غالب الأحوال إلا الضرر.

- **لا للعجلة:**

فإن العجلة غالباً ما يصاحبها الندامة، وأيضا البطء الشديد غير مطلوب، نعم نحتاج إلى رفع الكفاءة في اتخاذ قراراتنا وسرعة تنفيذها وجني ثمارها، لكن العجلة المبالغ فيها والتي لا تعطي لكل خطوة وقتها المناسب في التنفيذ، كثيرا ما تأتي بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقباها.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن الحقيقة المنطقية تؤكد دائماً على: أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف وفي كل الأوقات، وذلك ما قد لمسه أيضا الخبراء ووضحوه في كتاباتهم، عندما أكدوا على أهمية الشورى والعمل بالأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية بهدف توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:

- عدم اشتراك المرءوسين إطلاقاً.
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
- استشارة المرءوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبياً.
- استشارة المرءوسين في قرارات مهمة بنسبة 100%.
- اشتراك المرءوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثر ايجابي في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم كما أنها تزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات بروح مرتفعة.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

شروط نجاح القرار الجماعي:

- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من حيث "الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة" حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل الممكنة على أساسها.
- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

العلاقة بين مهارتي حل المشكلات واتخاذ القرار

أولاً: أوجه الشبه:

- كلاهما يتضمن مجموعة من الخطوات (تبدأ بمشكلة وتنتهي بإيجاد حل لهذه المشكلة).
- كلاهما يحتاج إلى تفكير عميق للوصول إلى مجموعة حلول.
- تقييم البدائل أمر ضروري في الحالتين.
- كلاهما يسمح بتنوع البدائل واختيار أفضلها.
- كلاهما يهدف إلى الوصول إلى قرار نهائي يرضى الأطراف ويحقق المصلحة للجميع.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- في عملية حل المشكلات يبقى الفرد دون اجابة متكاملة ويحاول أن يصل إلى حل علمي لمشكلته، أما في اتخاذ القرار قد يبدأ الحل بحلول مقبولة وتكون مهمته هي الوصول إلى أفضل هذه الحلول.
- يتم تقييم البدائل المختارة للحل في عملية اتخاذ القرار بصورة متزامنة أو دفعة واحدة.
- لا يوجد في عملية اتخاذ القرار بديل صحيح من الناحية الموضوعية وقد يكون هناك أكثر من بديل واحد مقبول.
- عملية حل المشكلات تعتمد بشكل كبير على الخبرات السابقة والاستفادة من التجارب الناجحة فيها.

الفصل الرابع

نظم المعلومات وأثرها على جودة القرار الإداري

تقديم:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين أبرز مظاهر التقنية في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المجالات التي جعلت من التغيير ضرورة ملحة لمواكبة التطورات المتلاحقة، ونتيجة لتفجر المعلومات ولاستخدام الحاسب الالكتروني في تخزين واسترجاع ما أنتجه العقل البشري من أفكار، فقد زاد الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية ليسهل استخدامها من قبل المديرين وصناع القرار وقت الحاجة لمعلومات ذات طبيعة متشابهة، ويمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية هي نظم مبنية على الحاسب الآلي، توفر المعلومات للباحث وتصف الأنشطة على اختلاف مجالاتها الوظيفية، وتوضح الفرق بين النشاط الواحد، بشأن ما حدث في الماضي وما يحدث الآن وما هو متوقع حدوثه في المستقبل.

ولقد نشأ علم نظم المعلومات المحوسبة كأحد أفرع علم تكنولوجيا المعلومات, ثم أصبح مع الوقت مجالا أساسياً يخدم جميع المجالات العلمية والإنسانية والإدارية، حيث تعد المعلومات في وقتنا الحاضر أحد أهم الموارد المتاحة في منظمات الأعمال، بعد أن كانت الموارد البشرية والمالية والآلات هم أساسيات العمل الإداري، ويمكن القول أن عصر المعلومات الذي نعيشه قد حول الشركات من الاعتماد على المنتجات إلى الاعتماد على المعرفة,بمعنى أن العاملين في سوق اليوم أصبحوا يتنافسون على الأداء والابتكار عوضا عن المنتج نفسه, فقد تحول التركيز عن كيفية المنتج وكميته إلى التركيز على عملية الإنتاج نفسها والخدمات المصاحبة لها، وعلى ما سبق فإن نظم المعلومات تركز على التكنولوجيا وتوظف بطريقة مثلى لخدمة تدفق المعلومات داخل المنظمة.

مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

لا يوجد حتى الآن تعريف محدد لنظم المعلومات الإدارية، لذلك سنقوم بعرض بعض المفاهيم التي قدمها علماء الإدارة بهدف الوصول إلى رؤية عامة لهذا المفهوم.

1- هي نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لوظائف التخطيط والرقابة والعمليات في الأنظمة، فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات تصف الماضي والحاضر وتتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، والمخابرات الخارجية للمنظمة، وهو بذلك يوفر معلومات موحدة في الوقت المناسب للمنظمة.

2- هي مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية التي تتكامل معا بصورة رشيدة، لتحويل البيانات إلى معلومات بطرق متعددة لرفع الإنتاجية وبما يتفق مع أنماط خصائص المديرين، وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة.

3- وتعرف أيضًا بأنها نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسئولين عن وحدة تنظيمية، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، وما يحدث حاليا، وما هو محتمل حدوثه مستقبلا، وتتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية، وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات وحل المشكلات.

عناصر نظم المعلومات الإدارية:

حتى تتحقق إنتاجية نظام المعلومات الإدارية فلابد أن تكون مخرجاتها أكبر من المدخلات التي تحصل عليها، حيث أن مخرجات النظام تأتي قيمتها من قدرتها على خدمة المستفيدين، لذلك فإن إنتاجية نظم المعلومات ترتبط بهؤلاء المستخدمين، ويمكن تحديد إنتاجية نظم المعلومات الإدارية من خلال العناصر التالية:

- **التخطيط الفعال**: باعتباره عنصرا أساسيا في نجاح أي مهمة في أي مستوى تنظيمي.
- التوجيه المباشر: وهو إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحديد ما هو مطلوب منهم وما هو متوقع إنجازه.
- **التدريب المناسب**: يعتبر التدريب الجيد والمناسب مع المهام الوظيفية ومع بيئة العمل وأدواته، من أهم مقومات نجاح الأعمال.

- **الأدوات الملائمة**: تهتم معظم المنظمات بالأدوات الملائمة في المستويات الدنيا من إدارة نظم المعلومات مثل الوسائل الطرفية، الحاسبات الشخصية، لغات البرمجة من الجيل الرابع.
- **قياس الأداء**: في هذه الخطوة يتم قياس طريقة أداء الفرد لعمله وأثرها في تحقيق الأهداف وقياس الأداء، ومن ثم معرفة مدى احتياج هذا الفرد من التدريب لتعلم المهارات اللازمة لعمله.
- **فعالية الاتصال**: وهي الخطوة التي تربط الخطوات السابقة واللازمة للقيام بها ويتم الاتصال من خلال قنوات الاتصال والمعلومات المرتدة.

أهمية نظم المعلومات الإدارية:

لقد تزايدت أهمية وظيفة نظم المعلومات الإدارية لعدة أسباب:

- تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قراراتهم طبقا للمعرفة العلمية المتقدمة.
- نمو المنشآت في الحجم وتعقد أعمالها مما يضطر المديرين إلى الاعتماد بطريقة متزايدة على المعلومات المكتوبة.
- ازدياد درجة تخصص بعض المنشآت واتجاه أغلب المنشآت لتنويع أعمالها.
- ازدياد التعقد التكنولوجي للمجتمع بصفة عامة.
- ازدياد ندرة بعض الموارد الطبيعية.
- ازدياد درجة التغيير البيئي والتكنولوجي.
- انتشار أنشطة المنشآت ولامركزيتها، مما زاد من حاجتها إلى أساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم طبقا لما هو متفق عيه في الخطة.
- انتشار استخدام الحاسبات الآلية وانخفاض تكلفتها مما يجعل منها وسيلة مثالية لمعالجة البيان.

أهداف نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية قد تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، نذكرها فيما يلي:

- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم.
- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام للمنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.
- المساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.
- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.
- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها.
- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تحسين إنتاجية المنظمة بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.

مؤشرات معيار نظم المعلومات:

- توجيه المنظمة بكل جوانب العمل فيها نحو استخدام معلومات الأداء بفعالية من أجل التحسن.
- وضع البيانات الأساسية في خدمة العمليات والتوجهات الإستراتيجية.
- نشر المعلومات والبيانات وتوفيرها لجميع العاملين لتيسير استخدامها لاحقا.
- الحرص على سرعة الحصول على المعلومات والتحقق من مصداقيتها وارتباطها بالاحتياجات.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المنظمة المتغيرة.

- تقييم وتحسين العمليات الخاصة باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء.
- استخدام تحليل الأداء وتفهم ارتباطات السبب والنتيجة كأساس لتوجيه العمل واتخاذ القرارات.
- توفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب المالية والإدارية بالمنظمة.
- تصميم نموذج الأداء الشامل في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة.
- التدريب المستمر على أساليب وفنيات وأدوات جمع البيانات وتحليلها.

ماهية نظم المعلومات المحوسبة:

إن نظم المعلومات المحوسبة: هي عبارة عن آلية وإجراءات منظمة، تسمح بتجميع، وتصنيف، وفرز البيانات ومعالجتها، ومن ثم تحويلها إلى معلومات يتم استرجاعها بواسطة الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو القيام بأية وظيفة تفيد حركة المجتمع، عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من تلك المعلومات، وقد يتم استرجاع المعلومات في نظام المعلومات المحوسب، يدوياً أو ميكانيكياً أو إلكترونياً، وهذا الأخير هو الغالب في نظم المعلومات المعاصرة.

نشاطات وإجراءات نظام المعلومات المحوسب:

يعتمد نظام المعلومات (المحوسب) على مجموعة من النشاطات والإجراءات، التي لابد من إتباعها لكي يكون النظام متكاملاً ومفيداً للباحثين، وهذه الإجراءات هي:

1- تأمين المدخلات المطلوبة من البيانات data input. فجميع أنواع البيانات، وبعض المعلومات المسترجعة أحياناً، توضع في نظام الحاسوب، من خلال وسائل إدخال مناسبة، وفي مقدمتها لوحة المفاتيح keyboard، والفأرة mouse، والماسح الضوئي scanner

2- ثم المعالجة processing، أي معالجة هذه البيانات المدخلة وتحويلها من شكلها الأولي raw material، إلى نتائج ومعلومات مفهومة وقابلة للاستخدام. ومن هذا المنطلق فإن الجزء الذي يسمى المعالج processing، يعتبر الأساس (دماغ) في نظام الحاسوب

3- تأمين المخرجات output من المعلومات المطلوبة، لصناع القرار أو المستخدمين الآخرين.

وهنا ينبغي أن تنقل البيانات والمعلومات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية central processing unit/CPU إلى وسيلة إخراج مناسبة للمعلومات، مثل شاشة الحاسوب monitor or screen، أو الطابعة printer، أو وسيلة إخراج مناسبة أخرى

4- التغذية الراجعة feedback، حيث أن العديد من البيانات، أو بالأحرى المعلومات، المخرجة من الحاسوب لنشاط محدد قد تكون هي الأخرى مدخلات، ثانية، بغرض إعادة معالجتها، مع بيانات أخرى من داخل ذاكرة الحاسوب، ولأغراض ومخرجات أخرى

وعلى هذا الأساس فإنه من الممكن أن تكون المخرجات نفسها، أو جزء منها، مدخلات جديدة لمعالجتها، مرة أخرى، بغرض الحصول على مخرجات جديدة مختلفة

أنواع نظم المعلومات المحوسبة:

لقد قام المعنيون بنظام المعلومات بتقسيمه إلى نوعين أساسيين هما:

1- نظام مفتوح (open system): يتعامل ويتفاعل مع محيطه الخارجي، الذي يتمثل بالمؤسسات والنظم الأخرى، ويتأثر بها ويؤثر فيها. فهو إذن نظام للمعلومات قادر على التفاعل مع البيئة المحيطة به، وأن تستلم التغذية الراجعة (feedback) منها وأن يتحرك ويتصرف بموجبها.

2- نظام مغلق (close system): لا يتعامل مع ما هو خارج حدوده، أي أنه لا يستلم ولا يعالج أي مدخلات من بيئته الخارجية (external environment) أو يتأثر بها.

ولقد تأكد هذا المفهوم بدخول الإنترنت والشبكة العنكبوتية (الويب) بشكل واسع وإسهاماتهما في بنية نظم المعلومات المعاصرة فإن التوجه نحو نظم المعلومات المفتوحة هو الأكثر انتشارا واستخداماً في وقتنا الحالي.

لماذا نظام المعلومات المحوسبة؟:

نظـراً لأن نظـام المعلومـات هـو عبـارة عـن آليـة تـسمح بجمـع وتـصنيف ومعالجـة واسترجاع معلومات مخزونة في ملفات، بـصورة يدويـة أو ميكانيكيـة وإلكترونيـة، إضـافة إلى الإنتـاج المـستمر للمعلومـات ومعالجـة المعلومـات القديمـة، ونظـراً لمـا تـوفره الحاسـبات الالكترونيـة مـن

تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير في بناء نظام محوسب للمعلومات، أصبح أمراً ضرورياً، لأسباب عدة هي:

1- **السرعة**: حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات.

2- **الدقة**: حيث أن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي. أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.

3- **توفير الجهود**: فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها وخزنها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.

4- **كمية المعلومات**: حيث أن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانات البشرية والمكانية، قياساً بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائط الحفظ والتخزين الإلكترونية والليزرية المساعدة الأخرى.

5- **خيارات الاسترجاع المتاحة للمعلومات**: إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة عما هو الحال في النظم التقليدية. فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهنالك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البولياني (Boolean Logic) حيث تربط الموضوعات والواصفات بعضها مع بعض وصولاً إلى أدق المعلومات.

دور البريد الإليكتروني في تيسير المعلومات:

1- إجراء الاتصالات الشخصية، وتبادل المعلومات.

2- إجراء المراسلات الخاصة، بالتزويد والاقتناء والتعاملات المختلفة.

3- إجراء بروتوكولات التعاون بين الأشخاص أو الشركات سواء بالداخل أو بالخارج.

4- الرد على الاستفسارات المختلفة وإرسالها إلى الجهة الطالبة عبر البريد الإليكتروني.

5- المساعدة في عمليات النشر الإليكتروني.

استخدامات الانترنت:

- الدخول إلى فهارس المكتبات العالمية، فهناك الآلاف من فهارس المكتبات العالمية الوطنية والجامعية والبحثية المتاحة على شبكة الإنترنت، مثل مكتبة الكونجرس، بالإضافة إلى الوصف المادي المطلوب للكتب والمواد الأخرى، وكذلك تأمين رؤوس الموضوعات أو الواصفات المطلوبة والضرورية لها.
- الاشتراك في الدوريات، فهناك العدد الكبير من مقالات الدوريات، والآلاف من الصحف والمجلات التي تنشر سنوياً والمتاحة على شبكة الإنترنت.
- المراجع الإليكترونية، فهناك العديد من مصادر المعلومات التي تقدم بأشكال اليكترونية من خلال الانترنت مثل: الموسوعات والقواميس اللغوية، وكشافات الدوريات والأدلة والفهارس وغيرها من كتب الحقائق والموجزات الإرشادية.

الخدمات المرجعية للإنترنت:

توفر شبكة الإنترنت بصفتها أداة مرجعية ما يلي:

1- رصيد ضخم من مصادر المعلومات والمجموعات الإخبارية.

2- التوصل إلى البيانات الببليوغرافية لملايين الكتب، ومجموعات المكتبات ومراكز المعلومات.

3- الأدلة للعناوين الكاملة للمؤسسات أو المنظمات في جميع أنحاء العالم.

4- الإجابة على الأسئلة المرجعية الصعبة أو المعقدة، إذ تمكن اختصاصي المراجع من عرض الأسئلة المرجعية المعقدة على زملائهم في أنحاء العالم، وطلب المساعدة في الإجابة عليها والعكس صحيح.

5- تمكن اختصاصي المراجع من الاتصال ببنوك وقواعد المعلومات العالمية.

ما مدى الارتباط بين مصطلحي (المعلومات والمعرفة)؟

هنالك ارتباط كبير بين مصطلح المعلومات ومصطلح المعرفة، حيث أن المعرفة هي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات وذلك من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين

الذين يحولون المعلومات إلى معرفة بهدف استثمارها في عمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم، وقد تتولد المعرفة نتيجة للتدريب والممارسة أو من المعلومات التي يكتسبها المرء من خلال تجاربه في الحياة، ولأجل الوقوف على ذلك فلا بد من عرض آراء وأقوال بعض الباحثين في هذا المجال، ولنبدأ بالمفهوم الذي قاله (Alter) وهو يرى أن المعرفة: "هي مزيج من المواهب، والأفكار، والقواعد، والإجراءات التي تجتمع لتقود صاحبها إلى الأفعال والقرارات".

أما (Ian) فكان رأيه عن المعرفة: "أنها الحلقة الثالثة من المراحل الأربع لسلسلة البيانات نحو الحكمة، فعندما تنظم البيانات لغرض معين، وتوضع في محتوى خاص تصبح معلومات، وعندما تحلل المعلومات لتكشف أنماطا غير اعتيادية، اتجاهات متخفية، وتوقعات في البيانات والمعلومات تصبح معرفة، وعند تراكمها من مختلف الاتجاهات وتطبيقها ينتج عنها الحكمة، والتي يتم تطبيقها في مواقع الحياة الاعتيادية في صنع القرارات".

فيما يرى ميرخان بأنها تمثل "المستوى الإداري المسئول عن تغير سلوكيات الفرد والجماعة، نتيجة تفاعل الفرد مع قيم ومعتقدات الجماعة، ولاسيما العلاقات الإنسانية التي لها الدور الأساسي في زيادة دافعيتهم وتوجههم نحو إمكانية صنع القرارات السليمة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية".

فيما يعتبرها آخرون بأنها: "مجموعة المعتقدات والتصورات والمعاني والمفاهيم والآراء التي تساعد الإنسان للوصول إلى الأحكام والقرارات الصحيحة نتيجة مساعيه المستمرة والطبيعية للتعامل مع الظواهر المحيطة به".

وقد تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتقنية في جميع الميادين، ولكي يكون القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التقنية والمعرفية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر، فلابد من تحديد مرتكزات فكرية وبناء نظرية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال عملية اتخاذ القرار الفعال، والذي يمكن الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع متغيرات البيئة المختلفة.

ويظهر مما تقدم أن المعرفة ودورها في صنع القرار في رأي الباحثين تمثل المواهب والأفكار والخبرة والذكاء التقني التي يستخدمها رؤساء الأقسام والخبراء في المنظمة لصنع القرارات

وربما اتخاذها إذا كانت العملية تتطلب قرار جماعي، أو ربما لصنعها فقط وترك مسؤولية اتخاذها على عاتق رأس المنظمة لمعرفتهم بالتطورات الاقتصادية والسياسية والظروف المحيطة بالمنظمة.

العلاقة بين المنظمة ونظام المعلومات:

- هنالك علاقة اعتمادية تبادلية متزايدة بين استراتيجية الأعمال، وكذلك والأنظمة والإجراءات في المنظمة من جهة، وبين البرامجيات والأجهزة وقواعد البيانات المطلوبة لنظم المعلومات من جهة أخرى.
- التزايد في المشاركة بالسوق: فقد أصبح المنتج عالي الجودة أو منخفض الجودة اعتمادا على توفير المعلومات الضرورية، وإن تطوير منتجات جديدة، وزيادة إنتاجية العاملين يعتمد بشكل أكبر على نوعية وجودة نظم المعلومات في المنظمة.
- تغيير آخر في العلاقة بين نظم المعلومات والمنظمات نتيجة للوصول والمدى المتنامي لمشاريع النظام وتطبيقاته. فبناء وإدارة النظم في الوقت الحاضر يرتبط بشكل أوسع بالمنظمة، أكثر مما كان عليه في الماضي. فكلما تصبح الشركات "شركات رقمية" بشكل أوسع، فإن مشاريع النظم تتوسع نحو الزبائن.

التأثيرات الإيجابية والسلبية لنظم المعلومات:

1- في حين أن التأثير الإيجابي لنظم المعلومات هو التمكن من إنجاز المسائل الحسابية وعمليات المعالجة للأعمال الورقية بشكل أسرع بكثير مما يقوم به الأفراد، فإنه يقابله تأثير سلبي يرتبط بحقيقة أن حوسبة النشاطات التي كان يؤديها الأفراد فإن نظم المعلومات المحوسبة ستوقف وتنهي بعض الوظائف

2- في الوقت الذي تستطيع فيه نظم المعلومات من معاونة المنظمات من التعرف الأوسع والأشمل عن نماذج المبيعات الخاصة بالزبائن، فإنها ستسمح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد، وبذلك قد تتجاوز على خصوصياتهم، وحرياتهم الفردية

3- تزود نظم المعلومات بإمكانات وكفاءات جديدة من خلال خدمات، مثل الصراف الآلي

(automated teller machines/ATM)، ونظم الهاتف الآلية، والسيطرة الآلية على الطائرات والمطارات. ولكن من جانب آخر فإنها قد تسبب في تعطيل وشلل الأعمال والخدمات، وبالتالي شلل المجتمعات، في حالات العطلات، غير المتوقعة أو حتى غير المعروفة، في هذه النظم الآلية.

4- جعلت نظم المعلومات من الممكن التقدم في المجالات الطبية والجراحية، والصور الشعاعية، ومراقبة المرضى. ولكن من جانب آخر فإن الاستخدام المكثف لنظم المعلومات المحوسبة، من قبل بعض الأفراد، قد يسبب لهم الإرهاق، والمشاكل الصحية.

5- توزع نظم المعلومات المحوسبة، وفي مقدمتها الإنترنت، المعلومات بشكل فوري إلى الملايين من الأفراد في مختلف مناطق العالم. ولكن من الممكن استخدام مثل هذه النظم، وخاصة الإنترنت، في توزيع نسخ غير قانونية، وبطريقة غير مشروعة، من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى.

الفرق بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات:

قبل أن نتعرف على الفرق بين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات فلابد أن نلقى الضوء أولاً على المعنى المقصود بنظم دعم القرارات والمفاهيم المتعلقة بهذا المعنى، وذلك ما سوف نوضحه فيما يلي:

مفهوم نظم دعم القرارات:

يمكن تعريف نظم دعم القرارات على أنها: النظم التي تعتمد على الحاسب الآلي بهدف تقديم المساعده على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه الهيكليه، عن طريق الدمج بين عناصر قاعدة البيانات والنماذج الكميه (الإحصائية، الرياضيه، بحوث العمليات) بالإضافة لأخذ وجهه نظر متخذ القرار.

ويمكن تصنيف القرارات التي يتم دعمها بواسطة هذا النوع من النظم إلى نوعين هما:

1- القرارات البنائية: وهى تلك القرارات الفورية التي تتخذ إستجابة لسياسات مختلفة معدة مسبقا يتم تغذيتها مما يسمى "قاعدة قرارات".

2- القرارات غير البنائية: وهي تلك التي تتخذ للتعامل مع المشاكل غير المحددة والمتشابكة

3- أو غير الهيكلية حيث يمكن تحديد جزء من المعاملات بدقة والجزء الآخر ذو طبيعة احتمالية يكون غالبا من الصعب تحديده والتعرف على سلوكه، ومن ثم لا يمكن إعداده مسبقا وذلك لندرة القرارات أو عدم وضوحها أو لسرعة تغير هذه القرارات كما أنها تأخذ في الغالب وقتا كبيراً من متخذ القرار.

خصائص نظم دعم القرار

1- تساعد متخذي القرار في تنفيذ المهام شبه الهيكلية.

2- تعتمد على التفاعل البشري الآلي عن طريق تقديم الإمكانيات الاستفسارية للحصول على إجابات لسلسلة من الأسئلة لطرح السيناريوهات البديلة أمام متخذ القرار.

3- تقدم نظم دعم القرار الدعم لكل المستويات الإدارية وخاصة الإدارة العليا.

4- تقدم نظم دعم القرار الدعم في مجال القرارات المستقلة أو القرارات التابعة التي يتطلب القرار الواحد أن يتخذ بأكمله نتيجة التشاور والتفاعل بين مجموعة من الأشخاص.

5- تمكن نظم المعلومات متخذ القرار من إيجاد حلول للمشاكل محل الدراسة وأيضا اختيار عدد من الحلول المختلفة مع الاحتفاظ بنشاطه الأساسي وهو التحكم والرقابة على عملية اتخاذ القرار.

6- تجمع نظم دعم القرار بين قواعد البيانات والنماذج الرياضية والإحصائية.

7- توفر نظم دعم القرار الدعم اللازم في مختلف مراحل اتخاذ القرار، بدءاً بالإدراك وتحديد المشكلة إلى مرحلة الاختيار النهائي لأفضل البدائل.

8- يجب أن تكون نظم دعم القرار مرنة بحيث يمكن تعديلها بحيث تتلاءم مع الظروف المحيطة.

مزايا نظم دعم القرار

1- إمكانية اختبار أكبر عدد من البدائل.

2- الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة.

3- توفير الوقت والتكلفة.

4- إمكانية تجربة أكثر من سياسة مختلفة للحل.

5- إمكانية الوصول إلى قرارات موضوعية تأخذ في الاعتبار وجهة نظر متخذ القرار.

6- زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.

7- تضييق الهوة بين مستويات أداء متخذي القرار.

مراحل دعم اتخاذ القرار

المرحلة الأولى: الاستخبارات

تبدأ مرحلة الاستخبارات لعملية دعم القرار من خلال مبدأين هما:

أ - **اكتشاف المشكلة:** ويقصد به التعرف على أي شيء لا يتفق مع الخطة السابق تحديدها أو مع المعايير القياسية الموضوعة. وبالتالي يكون الهدف الذي يسعى من أجله متخذ القرار واضحا.

ب- **السعي إلى الفرص المتاحة:** وخلال هذه المرحلة يجب على متخذ القرار أو المساعدين له إعداد ملخص عام عن الحلول البديلة الممكنة، مستعيناً في ذلك بالأساليب العلمية الحديثة، وأدوات التصميم المستخدمة فى علوم إدارة وتحليل وتصميم النظم.

المرحلة الثانية: استخراج البدائل

وتحتوى مرحلة تصميم نظام دعم القرار على عدة خطوات: تبدأ بالتخطيط ثم البحث وتحليل النظام ثم الوصول إلى تصميم وتكوين النظام وأخيراً تنفيذ البرامج ومتابعة التغيرات للخروج بالتعديل المطلوب، نتيجة دروس وحقائق التنفيذ الفعلى.

المرحلة الثالثة: الاختيار

تعتبر هذه المرحلة هى جوهر عملية اتخاذ القرار حيث يواجه متخذ القرار مجموعة بدائل متعددة، ويجب اختيار أحدها الذى سيطبق ويلتزم به أفراد المنظمة أو المؤسسة. وقد يبدو ذلك سهلا ولكن فى الواقع توجد صعوبات كثيرة تجعل من مرحلة الاختيار عملية معقدة ومن ذلك: تعدد الأفضليات، عدم التأكد وتعارض المصالح.

ويتم الاختيار بتبني أحد النموذجين التاليين:

1- **نموذج التنبؤ:** وتلعب نماذج التنبؤ دورا هاما فى إمداد متخذى القرار بالتنبؤات والمعلومات الهامة بوقت كاف قبل وقوع الأزمات الناتجة عن المخاطر، سواء كانت مخاطر ناتجة عن

ظواهر طبيعية أو كانت بفعل الإنسان ولكنها غير متعمدة. وتلعب الأساليب الكمية (الرياضية والإحصائية) وتكنولوجيا الحاسب الآلى وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والاستشعارات من البعد دورا أساسيا فى عملية التنبؤ، حيث تتيح هذه التكنولوجيات إمكانية القياس والمراقبة والرصد وبالتالى إمداد فريق دعم القرار بالتحذيرات والتنبؤات بالأزمات الممكن حدوثها. ومن ثم يمكن تجنب الآثار السلبية أو أخذ الاحتياطات اللازمة للتخفيف من المخاطر وغالبا ما تستخدم الطرق الإحصائية فى تحليل ودراسة قاعدة البيانات التاريخية المتاحة والاستفادة منها فى التنبؤ باحتمالات حدوث أزمات متشابهة فى المستقبل.

2- **نموذج المحاكاة:** ومن ناحية ثانية توجد استخدامات أخرى للنماذج الرياضية من خلال صياغة السيناريوهات اللازمة لعمل مجموعة من البدائل التى يمكن لمتخذ القرار اختيار بديل منها.

أنواع أنظمة دعم القرار

يمكن تمييز نوعين من أنظمة دعم القرار:

1- **نظام دعم قرار موجه بموجب النماذج:** ويتميز هذا النوع ذو استخدام خاص ويكون منفصلا عن أنظمة المعلومات في المنظمة أي يتمثل ببرمجية جاهزة يتم استخدامهما لأغراض محددة، برمجيات خاصة بنماذج بحوث العمليات

2- **نظام دعم قرار موجه بالبيانات:** ويتميز هذا النوع بقدرة كبيرة على تحليل حجم كبير من البيانات مما يمكن صانع القرار من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

كما يمكن أن تصنف إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

1- **نظم دعم القرارات المؤسسية:** وهي عبارة عن نظم كاملة يتم تطويرها لكي تسمح لمتخذ القرار باسترجاع أو توليد معلومات ذات علاقة بمشكلة ذات طبيعة عامة مثال ذلك تحليل السوق، جداول الإنتاج.. الخ. وتصمم هذه النظم بهدف الاستخدام المستمر.

2- **مولدات نظم دعم القرارات:** تصمم هذه المولدات لمساعدة متخذ القرار في توليد تطبيقات سريعة لنظم دعم القرار ذات إمكانية محدودة مقارنة مع نظم دعم القرارات

المؤسسية ولكنها تمتاز بسرعة التطوير وقدرتها على توليد تقارير وإجراء تحليلات بسرعة كبيرة وذلك باستخدام لغات الجيل الرابع.

3- **أدوات نظم دعم القرارات:** تصمم هذه الأدوات للمساعدة في تطوير نظم دعم القرار ذات إمكانات محدودة مقارنة بالنوعين السابقين. ومن أمثلة هذه الأدوات حزمة الجداول الإلكترونية وما توفره من إمكانية توليد الرسوم البيانية ومعالجة قاعدة بيانات محدودة ويمكن استخدام هذه الأدوات بشكل مستقل أو من خلال نظم دعم القرارات.

فوائد نظم دعم القرار:

1- زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.
2- يحسن الكفاءة الشخصية.
3- الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة.
4- توفير الوقت والتكلفة.
5- يسهل الاتصال بين الأشخاص وتضييق الهوة بين مستويات أداء متخذي القرار.
6- إمكانية تجربة أكثر من سياسة مختلفة للحل واختبار أكبر عدد من البدائل.
7- يشجع التعلم أو التدريب ويكشف عن أساليب جديدة للتفكير في القضاء على المشكلة.
8- زيادة الرقابة التنظيمية.
9- يولد أدلة جديدة لدعم قرار.
10- يخلق ميزة تنافسية على المنافسة.
11- تشجع الاستكشاف والاكتشاف من جانب صانع القرار.
12- يساعد على أتمتة العمليات الإدارية.

ولأجل توضيح الفروق بين نظامي دعم القرارات ونظام المعلومات الإدارية، قام (Cason) بالمقارنة بينهما مستخدماً عدداً من المعايير هي طبيعة الدعم المقدم إلى صانع القرار, ومراحل صنع القرار, وأنواع القرارات, والحاجات التي ينصب عليه التركيز في كلا النظامين.

والجدول التالي يوضح هذه الفروق:

المعيار	نظام المعلومات الإدارية	نظام دعم القرارات
طبيعة الدعم	غير مباشر	مباشر
مرحلة صنع القرار	التصميم	جميع المراحل
نوع القرارات	المبرمجة	شبه المبرمجة وغير المبرمجة
التركيز	توليد المعلومات	دعم عملية صنع القرارات

بالإضافة على ذلك فإن فلسفة نظم دعم القرارات تقوم على تزويد المستخدم بالبيانات والنماذج والحوارات والأدوات المتكاملة، بينما تقوم فلسفة نظم المعلومات الإدارية على تزويد المستخدم النهائي بالمعلومات المهيكلة.

ملحق خاص بمصطلحات المعلومات

ت	المصطلح	التعريف
1	المعرفة	هي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى الروابط السببية التي تساعد في إيجاد معنى للمعلومات, وتتولى إدارة المعرفة تفصيل هذه الروابط, فهي تعني مزيد من الخبرات والمعلومات الجديدة المتضمنة في المنظمة والمجتمع.
2	الاستخبارات	إنها نتائج جمع, تقييم, تحليل, توحيد وتفسير المعلومات المتعلقة بناحية واحدة, أو أكثر عن العدو، والتي لها أهمية مباشرة أو محتملة للخطط والعمليات العسكرية.
3	نظم المعلومات	هي التنظيمات والإجراءات والقواعد والمبادئ العملية لتشغيل البيانات والتي تختص بتجميع البيانات, وتشغيلها, وتخزينها , وتقديمها في صور متعددة طبقا للموقف واحتياجه ومستوى المنظمة.
4	تكنولوجيا المعلومات	وهي الثورة التي اشتركت مع ثورة المعلومات، وهو مفهوم يشير إلى مدى واسع من المواد والقدرات التي تستخدم لإنتاج وخزن وبث واسترجاع المعلومات أمام مكوناتها الثلاثة, فهي الحواسيب, وشبكات الاتصال, والمعرفة الفنية اللازمة.
5	علم دراسة المعلومات	مصطلحان علميان يستخدمان في أوروبا وأمريكا تعبيرا عن البنية الأساسية لدراسة خصائص المعلومات، والتي تحتوي على نظريات الاتصال والشبكات الدولية. علم خليط من دراسة المعلومات وتقنية الحواسيب والشبكات والاتصلات, ويهتم بدراسة خصائص وسلوك المعلومات, وتكثيفها, وبثها, واسترجاعها, وتخزينها, واستخدامها في مختلف المجالات العلمية
6	شبكة المعلومات	هي عبارة عن شبكة تحتوي عن معلومات لمختلف المجالات السياسية والاقتصادية والعلمية والعسكرية... الهدف منها جعل المستخدمين المتعددين يستخدمون هذه المعلومات من خلال ربط أجهزة الحواسيب فيما بينها لتكوين شبكة معلومات.

7	مخزن المعلومات	أي مخزون ورقي أو آلي يقوم بتخزين, وحفظ البيانات والمعلومات والملفات ومقتنيات أوعية المعلومات الأخرى. مثل أشرطة الأفلام المصغرة, وأشرطة الفيديو , وعادة يحفظ هذا المخزن المقتنيات القديمة التي لا تستخدم كثيرا من قبل المستفيدين.
8	التوثيق	هو فن استخدام المعلومات المتخصصة لمؤسسات الدولة, وذلك عن طريق تقديمها واستنساخها ونشرها وجمعها وتخزينها وتحليلها تحليلا موضوعيا وتنظيمها واسترجاعها. وهي مجموعة من العمليات والأساليب الفنية اللازمة لتوفير أقصى استخدام ممكن للمعلومات المنشورة في المطبوعات العلمية والقومية منها والعالمية، حتى لا ينفق الوقت والجهد والمال على بحوث سبق القيام بها في مكان ما على وجه الأرض وفق احتياجات المنظمات والعلماء والباحثين.
9	المعلوماتية	هو اصطلاح يتضمن ثلاثة مفاهيم هي: البيانات, والمعلومات, والمعلوماتية , فالبيانات هي الشكل الخام للمعلومات التي تتعامل مع الحاسوب, والمعلومة هي البيانات المدركة من قبل كائن بشري, أما المعلوماتية وهي تسمية لاتينية المصدر, فتعني أتمتة المعلومات وبديلها في مجتمعات الأنجلو ساكسونية (تقانة المعلومات) والغاية من الاصطلاحين واحدة.
10	الصراع المعلوماتي	هو الشكل الأساسي للصراع في الحرب المعلوماتية ويتلخص في الاستخدام المنظم من قبل الطرفين المتحاربين لقوى خاصة ووسائط وطرق التأثير المعلوماتي وتنفيذ الحماية من مثل هذا التأثير من أجل كسب التفوق المعلوماتي وإلحاق الاضرار الاقتصادية والسياسية والعسكرية وغيرها للخصم.
11	الأمن المعلوماتي	هو مجموعة من الاجراءات المتخذة لحماية الوسط المعلوماتي للفرد, أو للمجتمع, أو للدولة, أو للمنظمة, أو للشركة الخاصة التي تؤمن مقاومة ومنع تلافي عواقب التأثير المعلوماتي - النفسي والمعلوماتي - الفني والمعلوماتي.

12	المجال المعلوماتي	هو مجال انتشار المعلومات والبحث عنها وتلقيها, وتوليدها, ومعالجتها, واستخدامها وإرسالها.
13	وكالة المعلومات	هو تعبير عن منشأة أو مؤسسة محلية تعمل في مجال المعلومات هدفها تقديم المعلومات المختلفة للمستفيدين محليا من خلال حصول على وكالة أو وكالات أخرى غير محلية تعمل في المجال نفسه لإنجاز خدمة سريعة مقابل حصولها على مكسب مادي. وقد عرفها قاموس المصطلحات العسكرية: بأنها منظمة تقوم بالسيطرة ولها تماس بالمصادر، وتحصل على المعلومات.
14	مصادر المعلومات	الشخص أو الشيء أو المصدر الفني الذي يمكن استخلاص المعلومات عنه.
15	مركز المعلومات	هو قسم معلومات في هيئة أو وزارة أو مؤسسة أو شركة يقوم بتغذية معلومات استرجاعية لأفرادها من خلال تزويدها بالوثائق, والتقارير, والبحوث, والكتب, والمعلومات الضرورية، وعادة يعمل في مركز المعلومات اختصاصيون للمكاتب والمعلومات بالإضافة إلى الفنيين والمهندسين والمبرمجين في مجال الحاسوب وهندسة برامجه.
16	قناة المعلومات	هو الممر الذي يسمح بمرور المعلومات من خلال نظم الاتصالات والشبكات المختلفة مثل الهاتف, المودم, القمر الصناعي.... وهي القناة التي تسمح ببث وإرسال واستقبال البيانات والمعلومات بين أجهزة الحواسيب من خلال المنافذ وأجهزة الاتصال.
17	تغذية المعلومات	هي عملية تغذية معلومات لملف أو برنامج يحتوي على بيانات ومعلومات مختزنة في جهاز الكمبيوتر من خلال مراجعة خطواته المنطقية. يجري تجهيز المعلومات عن طريق الشخص المسؤول لإجابة سؤال المستفيد والباحث عن معلومة محددة, أو تغذية جهة من الجهات في مؤسسة أو وزارة أو شركة بالبيانات والمعلومات الالكترونية المطلوبة من خلال الاتصال المباشر بالشبكات أو عبر المطبوعات والتقارير الورقية.

18	الطريق السريع للمعلومات	هو مصطلح يشير إلى بناء البنية الأساسية لمشاركة تبادل المعلومات بين جميع الأجهزة المرتبطة بعضها ببعض باستخدام التقنية الحديثة من خلال المنظومة الواحدة في عملية الاتصال الكوني.
19	أدوات المعلومات	مصطلح حديث يعني استخدام أدوات المعلومات الحديثة مثل الحاسوب, الصوت, الراسمة, الصورة... كوسائل تطويرية وآفاق إبداعية جديدة لمعلومات الطريق السريع التي أصبحت التقنية الرئيسية بالنسبة للمخترعين في هذا المجال.
20	مدير المعلومات	هو الشخص الذي يدير القسم الحاوي على معلومات متنوعة, مثل قسم شبكة قواعد البيانات, شبكة الحاسوب... يهدف إلى تحمل مسؤولية هذا القسم من الناحية الإدارية والمالية والتنظيمية لمقابلة احتياجات هذا القسم.
21	الأرشيف	مجموعة من الوثائق العامة المتعلقة بأعمال أي جهاز إداري جهة حكومية, أو مؤسسة, أو شركة أو فرد... والتي انتهى العمل منها، وهي تحفظ بطرق خاصة لغرض صيانتها أو المحافظة عليها بحيث يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

الفصل الخامس

دور التفكير الإبداعي في حل المشكلات

لقد حظي التفكير الإبداعي باهتمام كبير من قبل رجال الفكر والسياسة والاقتصاد والتربية وغيرها من المجالات، نظرا للدور الحاسم الذي يلعبه في ارتقاء وتقدم الأمم، وإذا كانت المنافسة الشديدة وسرعة التغير وتنامي التحديات، هي السمات البارزة للعالم المعاصر، فإن الإبداع بشكل عام هو المصدر الطبيعي الذي لا ينضب لمواجهة التحديات التي لا تكاد تقف عند حد معين هذه الأيام.

وفي وسط الكم الهائل من المشكلات التي يشهدها العالم المعاصر في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها من المجالات التي بدأت تنفجر بشكل هائل منذ بداية القرن العشرين وبلغت أوجها في نهايته، أصبح الإبداع ضرورة حتمية للتمكن من الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات غير المألوفة التي بدأت بالانتشار والظهور في هذا العالم الذي يعتبر التغير سمته الرئيسية.

مفهوم التفكير الإبداعي:

قد تباينت آراء العلماء حول الإبداع فبعضهم يرى أن الإبداع يتمثل في "القدرة على خلق شيء مبتكر لا يوجد من قبل، بينما البعض الآخر ينظر إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته، أو الناتج الذي ينشأ عن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه.

ومن أشهر تعريفات التفكير الإبداعي ما يلي:

يرى "كوفمان" أن الإبداع هو "قدرة الفرد على إعطاء واكتشاف واستعمال الأفكار الجديدة والنادرة، بينما يرى "مراد وهبه" أنه: "القدرة على ابتكار حلول جديدة لمشكلة ما، وتتمثل هذه القدرة في ثلاثة مواقف مرتبة ترتيباً تصاعدياً وهي: التفسير والتنبؤ والابتكار.

ومن جانب آخر فقد عرف "تورنس" الإبداع بـأنه "عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف ونقص المعلومات والبحث عن حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة وتوضيح النتائج للآخرين" ويعرفه "ولك" بأنه "التميز في العمل أو الإيجاز بصورة تشكل إضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين" كما عرفه "جيلفورد" بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التعبير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات" أما "فيشر" فقد يرى الإبداع ما هو إلا " أداة يستخدمها المبدعون في إنتاج أعمال أو فنون أو نظريات عملية مبتدعة، والإبداعية عبارة عن مجموعة من القدرات والاتجاهات التي تمكن الشخص من إنتاج أفكار جديدة، **ومما سبق يمكن أن نلخص عملية التفكير الابداعي في عدة نقاط:**

- التفكير الإبداعي هو عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، وتنطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة.
- هو سلوك هادف لا يحدث بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية.
- هو تفكير متشعب عادة ما يتحدى مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة.
- هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها وتتصف هذه الأفكار بالتنوع، والاختلاف وعدم التكرار.

والتفكير الإبداعي هـو أحد أنواع التفكير المهمة، والتي لخص أهميتها "برنادت دوفي B. Duffy " في عدة نقاط، أهمها أن التفكير الإبداعي يمنح الفرد الفرصة لـ :

- تنمية قدراته إلى أقصى حد ممكن.
- إثبات قدرته على التفكير والتواصل.
- التعبير عن كل ما يجول في خاطره.

- اكتشاف قيمة الأشياء.
- تنمية مهارات متعددة.
- فهم ذاته وفهم الآخرين واستيعاب ثقتهم.
- مواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات للتغيرات السريعة في العالم.

ويتوفر لدى الأفراد المبدعين قدرات إبداعية متعددة تمكنهم من الإنتاج الإبداعي، وقد كشفت العديد من الدراسات والأبحاث عن أهم القدرات الإبداعية التي تحدد الإمكانية الإبداعية لدى الأفراد، وهي الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التخيل. (خليل معوض، 1995: 51-54)

كما يتميز الفرد الذي يفكر إبداعياً بأنه:

- يتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.
- يطبق المعرفة التي يعرفها في الموقف الجديد.
- يكتشف العلاقات التي تربط بين الأشياء والمعلومات المختلفة.
- يستخدم المعرفة بطريقة جديدة.
- يتفاعل مع المتغيرات السريعة.
- يستطيع الاستفادة من الأفكار والأدوات المختلفة.
- يتميز بالمرونة في التفكير.

ومن هنا نجد أن التفكير الإبداعي يسهم في تحقيق الذات، وتطوير المواهب الفردية، وتحسين النمو، ويسهم كذلك في زيادة إنتاجية المجتمع برمته ثقافياً، وعلمياً، واقتصادياً، وهنا نتذكر الحكمة الرائعة لـ سيروس كرتس، والتي تحث الأفراد على الإبداع والتطوير الذاتي، وهي:

هناك نوعان من البشر لا قيمة لهما أبداً، أولئك الذين لا يستطيعون تنفيذ ما يأمرون به، وأولئك الذين لا يستطيعون عمل شيء آخر سوى تنفيذ ما يأمرون به.

"سيروس كرتس"

العوامل التي تكون القدرة على التفكير الإبداعي:

إن العوامل التي تكون القدرة على التفكير الابداعي متداخلة ومتشابكة، وما زالت في حاجة لدراسات جادة حتى نستطيع من خلالها أن نوجه الأجيال القادمة نحو التفكير الأفضل، ويمكن استخلاص أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري في العوامل التالية:

1- الحساسية للمشكلات، وهو عامل يدخل في إطار قدرات التقويم ويضم:
2- الطلاقة الفكرية.
3- المرونة.
4- الأصالة.
5- إكمال.

1- الحساسية للمشكلات:

يرى عبد السلام عبد الغفار أن الحساسية للمشكلات إنما تكون مرتبطة بالقدرة على التعرف على النقائص ومواطن القوة والضعف في المواقف والموضوعات المختلفة التي يتفاعل معها الإنسان في محيطه العام، مشيراً إلى ذلك قائلا: «... وهي القدرة على التعرف على مواطن الضعف أو الأخطاء في شيء معين وهذه القدرة تنتمي إلى قطاع التقويم»، وهذا معناه أن الحساسية للمشكلات عامل من العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري والإبداعي؛ ذلك أن الابتكار لا ينطلق من لا شيء، بل من جملة من الوقائع التي تدفعه إلى تحسس النقائص فيها والعمل على تحسينها وتغييرها نحو الأفضل بالنسبة للفرد المبدع. وهنا يظهر نمط التفكير الإنتاجي التباعدي بكل قوة، ومن ثم فإن عامل الحساسية للمشكلات يندرج ضمن قدرات التقويم باعتباره عملية عقلية حسب رأي (ج.ب.جيلفورد).

مظاهر عامل الحساسية للمشكلات:

يمكن حصر مظاهر الحساسية للمشكلات في النقاط التالية:

أ - الحاجة إلى التغيير.
ب- الوعي بوجود نقائص في الأشياء.

وبناء على ذلك نجد أن الاختبارات التي وضعها «ج.ب.جيلفورد» ومعاونوه لقياس عامل الحساسية للمشكلات تختلف باختلاف الجانب المراد قياسه؛ فإذا كان الهدف هو قياس

الحاجة إلى التغيير، فإن الاختبارات المصممة كأداة لقياس ذلك الجانب ينبغي أن تكون مشبعة به وذات صدق مفهوم يتماشى معه، ونفس الشيء ينبغي أن يتوفر في الاختبارت التي تقيس الوعي بوجود نقائص في الأشياء.

أنواع الاختبارات التي تقيس الحساسية للمشكلات:

تختلف الاختبارات التي تقيس عامل الحساسية للمشكلات باختلاف مظاهره، وهي على النحو التالي:

- نوع يطلب فيه ذكر النقائص التي يمكن ملاحظتها في بعض الأدوات المهمة في الحياة اليومية مثل «الهاتف»، وكذلك في بعض المسائل الاجتماعية مثل «الزواج» بحيث يطلب من الشخص ذكر كل الاقتراحات التي يرى أنها تؤدي إلى تهذيبها وتحسينها إلى أقصى حد ممكن.
- هناك نوع آخر من الاختبارات يعتمد على القدرات الإدراكية للفرد، ويشتمل هذا النوع من الاختبارات على بعض الصور لموضوعات معينة وأشكال مألوفة فيها أخطاء، ويطلب من الشخص التعرف على الأخطاء، بهدف قياس قدرة المفحوص على اكتشاف مثل هذه الأخطاء وإلى أي مدى أعطاها اهتمام.

التعريف الإجرائي للحساسية للمشكلات:

يمكن تعريف عامل الحساسية للمشكلات تعريفًا إجرائيا بناء على نتائج الاختبارات التي طبقها «ج.ب.جيلفورد» ومعاونوه، وحسب التشبعات المرتفعة التي أظهرتها تلك الاختبارات؛ وهي القدرة على إدراك وتحسس الأخطاء في الأدوات والنظم الاجتماعية «...ولما كان قد تبين من دراسات «ج.ب.جيلفورد» ومعاونيه أن عامل الحساسية للمشكلات يمثل القدرة على إدراك المشكلات المباشرة الواضحة، بينما يوجد عامل آخر يطلق عليه اسم عامل «النفاذ» يمثل القدرة على إدراك المشكلات غير الواضحة، فقد اختيرت اختبارات تمثل الحساسية للمشكلات المباشرة وغير المباشرة»، ومهما يكن فسيظل السؤال مطروحًا حول ما إذا كان هذا العامل قدرة عقلية أو سمة انفعالية؟

2- الطلاقة الفكرية:

يرى حلمي المليجي أن الطلاقة الفكرية «هي سيل غير عادي من الأفكار المترابطة، كما

لو كان يطلق طلقات من الأفكار الجديدة، ويربط هذا المفهوم بين الجدة والأصالة، ولكن إذا نظرنا إليه نظرة وظيفية نجده بعيدا عن التحديد الوظيفي؛ لأن الطلاقة ليست مجرد إيراد سلسلة من الأفكار بطريقة جزافية، وإنما ذات هدف وظيفي يشبع فيه الفرد دافعًا من دوافعه المتعددة، ومعنى ذلك أن البعد الوظيفي يقتضي توجيه التفكير نحو موضوع معين يحقق فيه المبدع ذاته.

وخلاصة الأمر أنه لابد من وجود «موقف مثير» يدفع الفرد إلى الفعالية لينتج بذلك أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لحل مشكلة معينة.

ويذكر سيد خير الـلـه خلال تعريفه للقدرة على التفكير الابتكاري «... أن التفكير الابتكاري والإبداعي هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعدية؛ كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير».

وهنالك بعض الاختبارات التي تقيس عامل الطلاقة الفكرية، من بينها:

1- **عناوين القصص**: وهو عبارة عن عرض قصة بدون عنوان، تصور موقفًا يثير المفحوص، ويطلب منه بعد التعرف على كل أبعادها أن يعطي مجموعة من العناوين التي يراها مناسبة لمضمون القصة، وذلك في زمن محدد بناء على تعليمات الاختبار.

2- **الاستخدامات غير المعتادة**: في هذا النوع من الاختبارات يعطى للمفحوص شيء ما؛ مثل «علبة الطماطم الفارغة»، ويطلب منه ذكر كل الاستخدامات الغير المعتادة التي يراها مناسبة لعلبة الطماطم الفارغة، وذلك خلال زمن تحدده تعليمات الاختبار.

وقد أظهرت الدراسات العاملية التي قام بها «جيلفورد» ومعاونوه سنة 1952 حوالي أربعة عوامل للطلاقة نذكر أهمها فيما يلي:

1- **طلاقة التداعي**: وتعني إنتاج كلمات ذات معنى محدد، وتقاس باختبارات دمج الحروف، وتركيب الخطوط المنكسرة، وإعطائها أسماء ذات معنى.

2- **طلاقة الأفكار**: وتعني إنتاج أفكار متسلسلة في موقف من المواقف التي تثير المفحوص؛ مثل إعطاء عناوين لقصة مثيرة، والحكم هنا لا يكون على عدد الكلمات التي أنتجها المفحوص، وإنما على عدد الأفكار التي تؤدي معنى محدد.

3- المرونة:

يعد عامل المرونة من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري. وهي عكس التصلب، وتعني قدرة الفرد على تغيير زاوية تفكيره في أثناء قيامه بالنشاطات المختلفة.

أنواع المرونة:

يمكن النظر إلى المرونة من زاوية: مرونة تكييفية، ومرونة تلقائية:

أ - **المرونة التكييفية:** وتعني التغيير في الحلول الممكنة للمشكلات التي يتعرض لها الشخص في البيئة التي يعيش فيها؛ كإعطاء عناوين مختلفة لقصة قصيرة واحدة، وتتطلب المرونة التكييفية القدرة على تغيير زاوية التفكير في اتجاهات مختلفة ومستمرة.

ب- **المرونة التلقائية:** إذا كانت المرونة التكييفية تعني قدرة المفحوص على تغيير وجهته الذهنية تجاه فض موقف محدد تحديدًا دقيقًا، فإن المرونة التلقائية تعني إنتاج عدد من الأفكار المرتبطة بموقف غير محدد بدقة، وفي هذا الشأن فقد أشار ثورستون إلى أن الطالب الذي يرجى منه هو الطالب الذي يمحص الرأي الجديد الغريب. وهو الطالب الذي يلذ له أن يلهو بهذا الرأي ويتأمل نتائجه ولو أنه كان في الإمكان إثباتها»، وذلك يعني أن الفرد الذي يتميز بالمرونة التلقائية هو الذي ينغمس في معطيات الموقف بكل إمكانياته العقلية والانفعالية والحركية لينتج حلولا متنوعة لموقف معين أو مجموعة مواقف.

4- الأصالة:

يؤكد "ج.ب. جيلفورد" أن الأصالة تعني «... القدرة على إنتاج استجابات غير شائعة وماهرة وذات ارتباطات بعيدة»، ومعنى ذلك أن الأصالة تتحدد بناء على درجة الشيوع الإحصائية للفكرة التي ينتجها المفحوص؛ فكلما قلت الاستجابات الفريدة والأصيلة موازنة بالفئة التي ينتمي إليها المفحوص، أدى ذلك إلى ازدياد درجة أصالتها من الوجهة الإحصائية.

ويلاحظ من المفهوم السابق أن الأصالة تتركز في:

أ - ندرة الاستجابة ويتضح ذلك من خلال المقارنة بين المفحوص والفئة التي ينتمي إليها.

ب- مهارة الاستجابة.

ج- المحك الإحصائي.

ويرى عبد السلام عبد الغفار أن الأصالة تظهر كناتج ابتكاري يتمثل في تلك الأفكار النادرة وغير الشائعة، وهي ذات ارتباطات بعيدة بتلك المواقف المثيرة؛ إذ يقول:

«... الأصالة وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو الماهرة أو ذات الارتباطات البعيدة بالموقف المثير».

ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن (الأصالة) قدرة عقلية تظهر في أثناء أداء الفرد وإنتاجه لأفكار غير شائعة، غير أن هذا المفهوم لم يحدد معنى درجة الشيوع الإحصائي، ولا معنى الندرة والفئة التي ينتمي إليها الفرد المنتج للفكرة الأصيلة.

5- إكمال:

يعد هذا العامل امتدادًا ضروريًا لبقية العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري، ويعتمد قياس هذا العامل على اختبارات تتضمن خطة لموضوع من الموضوعات ويطلب منه رسم خطواته وتوسيعها حتى تصبح عملا إجرائيًا مكتملاً ومتحكمًا فيه «... وهكذا ففي واحد من الاختبارات أعطي الممتحن مخططًا بسيطًا لموضوع ما وطولب بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليًا، وبطبيعة الحال فإن الدرجة التي كان يحصل عليها كانت تتناسب مع مقدار التفصيلات التي كان يعطيها».

نستخلص من ذلك أن قدرة الاكمال تعني إضافة عدد من التفاصيل الملائمة لموضوع معين، ولا تعني هنا إضافات هامشية، بل ينبغي أن تكون مناسبة للموضوع المعطى، وتتوقف قدرة المفحوص على الاكمال فيما يتعلق بمصادر الحلول والإضافات والحذف والبديل المناسب بحيث تكون تلك البدائل والمحذوفات والإضافات مبتكرة ونادرة من حيث درجة الشيوع الإحصائي.

خطوات العملية الإبداعية:

إن العملية الإبداعية تتم عبر خمس خطوات أساسية هي:

1- **المثير**: يكون على هيئة سؤال يطرحه المتعلم على نفسه عند مواجهة مشكلة، أو يلقيه عليه معلمه أو أحد والديه بطريقة تستفز تفكيره.

2- **الاستكشاف**: ويعنى البحث عن بدائل أو حلول جديدة قبل اتخاذ قرارات أو الحكم

بشأن قضية مطروحة على بساط البحث، ويكون بأخذ الوقت الكافي لجمع أفكار كثيرة من خلال التجريب أو بالتشاور مع الآخرين.

3- **التخطيط**: وهو وسيلة فعالة في الوصول إلى الهدف، ويتم على خطوات هي: تحديد المشكلة، جمع المعلومات حولها، ثم تحليلها لتشكيل وعي الباحث بالعملية الإبداعية.

4- **النشاط**: وهو تحويل الفكرة المتولدة إلى عمل لتجريبها والتأكد من صلاحيتها أو البحث عن بديل لها.

5- **المراجعة**: وتعني تقويم الفكرة للتعرف على مدى الجهد المبذول، والنجاح الذي تحقق، ومن ثم العمل على تحسينه لتحقيق الغاية المنشودة.

مستويات التفكير الإبداعي:

يرى تايلور أن التفكير الإبداعي يختلف بين الأشخاص من حيث العمق، ويحدد خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي:

1- **مستوى الإبداع التعبيري**، وهذا المستوى ترتكز عليه المستويات التالية ويتمثل في الرسوم.

2- **مستوى الإبداع الإنتاجي**، ويعني الميل إلى تحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.

3- **مستوى الإبداع الاختراعي**، وأهم خصائصه الاختراع والاكتشاف.

4- **مستوى الإبداع التجديدي**، ويتطلب تعديلاً في المبادئ العامة التي تحكم ميدانا في العلم أو الأدب أو الفن.

5- **مستوى الإبداعي المنبثق (الجديد)**، ويتطلب هذا النوع فكراً أصيلاً وتنوعاً في الأفكار.

النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي:

هناك نظريات عديدة اتبعها بعض المفكرين للنظر إلى عملية التفكير الإبداعي، ومن أهم هذه النظريات: التحليلية، الارتباطية، الجشطالتية، الإنسانية، العاملية. وفيما يلي عرض لتلك النظريات:

أ- نظرية التحليل النفسي:

يرى "Freud" أن الإبداع ينشأ نتيجة صراع نفسي (كحيلة دفاعية) لمواجهة الطاقة الليبيدية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها، وفي الإبداع يبتعد المبدع عن الواقع ليعيش في حياة وهمية، ويكون الإبداع استمراراً للعب الإيهامي الذي بدأه المبدع عندما كان طفلاً صغيراً، (نقلاً عن: جليل شكور، 1994: 162؛ سناء حجازي، 2001: 26) وربط فرويد الإبداع وغيره من السلوكيات الأخرى مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور، فإذا لم يستطع الفرد أن يعبر بحرية عن رغباته، فإن تلك الرغبات يجب أن تنطلق بطرق أخرى، أو يتم تعويضها، فالإبداع طبقاً له يمثل شكل صحي من أشكال التعويض، وذلك باستخدام الدوافع اللاشعورية التي لم يتم إشباعها في أهداف إنتاجية، (نقلاً عن: Starko, A., 1995: 30)

أن ظهور الأفكار الإبداعية سواء كانت "فنية تشكيلية، أو موسيقية، أو أدبية، أو في شكل إنتاج علمي مبتكر"، قد يتطلب من الشخص إعادة تشكيل تخيلاته بشكل واقعي جديد، ويؤدي الإعلاء أو الإبدال بهذا المسلك الجديد إلى ظهور العمليات العقلية العلمية والفنية، والنشاطات الفكرية والتصورية، مما يسمح لأصحابها بأن يلعبوا دوراً هاماً مع مسرح الحياة المدنية.

ويميز "يونج" Yong بين نوعين من اللاشعور، إحداهما شخصي، وهو ما تكلم عنه "فرويد"؛ والآخر جمعي، ينتقل بالوراثة إلى الشخص حاملاً خبرات الأسلاف وتراثهم، وهذا اللاشعور الجمعي عند "يونج" هو مصدر الإبداع، (نقلاً عن: حسن عيسى، 1994: 1665).

أما "كريس" Kris يرى أن الأفراد المبدعين قادرين على إعادة خلق حالة عقلية تشبه عقلية الطفولة، تكون فيها الأفكار اللاشعورية Unconscious Ideas أسهل توصلاً للعقل الواعي Conscious، في حين أكد "جونج" Jung وهو أحد مساعدي وأتباع "فرويد" على أهمية التجربة الشخصية واللاشعورية في وضع إطار الإنتاج الإبداعي، وقد عرف المبدع بأنه الشخص القادر على الانغماس في اللاشعور الجمعي (Starko, A.، 1995: 31-33)

مما سبق نجد أن مفهوم الإبداع في ضوء نظرية التحليل النفسي يؤكد الدور الذي تقوم به محتويات ودوافع تقع خارج مجال وعي الفرد ودرايته في العملية الإبداعية، وهذا يعد تفسيراً مبالغاً فيه ويفتقر للمنطقية.

ب- النظرية الارتباطية:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطيه بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة، من أجل مقابلة متطلبات معينة، ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة، وتُعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها "تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات، أو لتحقيق بعض الفائدة. وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة ازداد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي" (جليل شكور، 1994: 161؛ حسن عيسى، 1994: 166).

ويعتقد "ميدنيك" Mednick أن العملية الإبداعية تتأثر بعدة عوامل، منها:

- أن يحصل الأفراد على العناصر المهمة والتي هم في حاجة إليها داخل بيئتهم.
- أن يحصل الأفراد على شبكة معقدة من الارتباطات مع المثيرات؛ فالأفراد الذين حصلوا على تجارب مع مثير متفق عليه في إطار مألوف هم أقل الأفراد القادرين على عمل ارتباطات بعيدة مع المثيرات، لأن أنماط الاستجابة لديهم تصبح معروفة.

كما أن هناك ثلاثة أساليب لكيفية حدوث هذه الارتباطات (نقلاً عن: الأستاذة: سناء حجازي) وهي:

- **المصادفة السعيدة**: وذلك عندما تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض بواسطة مثيرات بيئية تحدث مصادفة، فتظهر ارتباطات جديدة بين عناصر لم يسبق لها أن ارتبطت، ومن أمثلة ذلك اكتشاف أشعة أكس، البنسلين، قاعدة أرشميدس.
- **التشابه**: ومعناها أنه قد تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض نتيجة للتشابه بين هذه العناصر أو بين المثيرات التي تستثيرها، ويبدو هذا الأسلوب في مجال الكتابة الإبداعية، والشعر، والتأليف الموسيقي، والرسم، حيث يعتمد على التشابه بين الوحدات المكونة للإنتاج، كالألفاظ مثلاً، ويمكن إرجاع حدوث الاقتران بين هذه العناصر إلى "تعميم المثير".
- **الوسيط**: قد تستثار العناصر الارتباطية المطلوبة مقترنة بعضها بالبعض زمنياً عن طريق توسط عناصر أخرى مألوفة، وهذا شائع في الميادين التي تعتمد على استخدام الرموز، مثل الرياضيات، والكيمياء،... الخ.

بينما يرى "سكينر" Skinner أن أفعال الأفراد يقررها تاريخ التعزيزات، فإن تلى الأفعال نتائج مبهجة فإنها تتكرر، أما إذا كانت غير سارة فإن الشخص لن يحاول مثل هذه الأفعال مرة أخري، وقد وضع افتراضاً لو أن شخص آخر مر بخبرات حياة شكسبير لن يكون له أي خيار إلا أن ينتج نفس مسرحياته، (Starko,A).

وتلخيصاً لما سبق يتضح أن النظرية الارتباطية تؤكد على تكوين ارتباطات بين المثير والاستجابة، وعلى أهمية التعزيز في حدوث وتقوية الارتباطات، وبالتالي وفقاً لهذه النظرية فإنه يمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال التعزيزات، فأصحاب هذه النظرية يروا أن الطفل قد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك.

لكننا نجد أن هذه النظرية أسقطت من اعتبارها الفرد كعنصر مهم في العملية الإبداعية، فهي جعلت الإنسان على مستوى الآلة التي يستجيب آلياً للمثير، وتدفعها محركات فسيولوجية مجردة من التلقائية والإبداع والحيوية، وبالتالي ظهرت بمظهر سلبي غير فعال.

ج- النظرية الجشطالتية:

تُفسر وجهة نظر الجشطلت في قضية الإبداع من خلال المجال الإدراكي للشخص المبدع، وتصف حدوث عملية التفكير الإبداعي على النحو التالي:

في البداية يبرز جزء هام من المجال، بحيث يصبح هو المركز، ودون أن يبدو منفصلاً عن باقي المجال، فعندما يكون جزء من المجال البصري مختلفاً في اللون أو الظل فإنه يبدو في هذه الحالة كشكل، بينما يبدو ما سواه أرضية، ويتبع ذلك رؤية المجال وإدراكه بشكل بنائي أعمق، مما يؤدي إلى إدخال تعديلات وإحداث تغيرات في المعنى الوظيفي، إن الإبداع حسب وجهة نظر الجشطلت تتمثل في القدرة على النظر إلى مكونات المجال، وإدراك العلاقات التي لا يمكن تبنيها بالنظرة العابرة، ثم حدوث الاستبصار الذي يأتي فجأة ويأتي معه الحل للمشكلة المطروحة أو الفكرة المبتكرة.

وقد قامت هذه النظرية على يد "فرتهايمر" Werthemer الذي يرى أن التفكير الإبداعي يبدأ عادة مع مشكلة ما، وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار، (نقلاً عن: هناء عبد العزيز، 1997: 38).

د- النظرية الإنسانية:

وصف "ماسلو" Maslow الإبداع بالسمات الأساسية الكامنة في الطبيعة الإنسانية، وهي قدرة تمنح لكل أو معظم البشر منذ ميلادهم، بشرط أن يكون المجتمع حراً خالياً من الضغوط وعوامل الإحباط، وقد حدد نوعين من الإبداع على النحو التالي:

- القدرة الإبداعية الخاصة، وتعتمد على الموهبة والعمل الجاد المتواصل.
- إبداع التحقيق الذاتي، أو الإبداع كأسلوب لتحقيق الفرد لذاته.

فيرى "ماسلو" أن القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبداع التحقيق الذاتي، وهذه القدرة توازي الإبداع البريء السعيد الذي يقوم به الأطفال،(نقلاً عن: سناء حجازي، 2001: 31)؛ (Starko, A., 1995: 36)

ويرى "روجرز" Rogerss أن الإبداع هو نتاج النمو الإنساني الصحي، وأول السمات المميزة للإبداع التي عرفها "روجرز" هي: التفتح للتجربة، فالأفراد المبدعين أحرار من وسائل الدفاع النفسية التي قد تمنعهم من اكتساب الخبرات من بيئتهم، السمة الثانية هي التركيز الداخلي على التقييم، وهو الاعتماد على الحكم الشخصي وخاصاً في النظر للمنتجات الإبداعية، السمة الثالثة هي القدرة على اللـهو بالعناصر والمفاهيم، حيث أن الأفراد المبدعين كما يذكر "روجرز" يجب أن يكونوا قادرين على اللعب بالأفكار وتخيل التراكيب الممكنة، وتقدير الافتراضات، (Starko, A).

وبالنظر إلى اتجاه أصحاب هذه النظرية نجد أن المذهب الإنساني يختلف عن المدرستين السابقتين، فقد رفضت هذه النظرية آراء النظرية (السلوكية، الجشطالتية) في تفسير نشاط الإنسان، وركزت على الطبيعة الإنسانية، حيث يشتق الدافع الإبداعي من الصحة النفسية السليمة والجوهرية للإنسان، فالإبداع يمثل محصلة التطور العقلي الكامل.

هـ - النظرية العاملية:

وتمثـل آراء ووجهـات نظـر "جيلفـورد" Guliford أهـم النقـاط التـي جـاءت بهـا النظرية العاملية في مجال التفكير الإبداعي، حيث يرى أن التفكير الإبـداعي في صحيحة تفكـير تباعـدي، والعكـس غـير صـحيح، أي أن التفكـير التباعـدي لـيس بالـضرورة تفكـيراً إبـداعياً، ومعنى هذا أن الطلاقـة، والمرونـة، والأصـالة كعمليـات تباعديـة تلعـب دوراً رئيـساً في التفكـير

الإبداعي، ويقصد بالطلاقة إصدار تيار من الاستجابات المرتبطة، وتتحدد كمياً في ضوء عدد هذه الاستجابات أو سرعة صدورها، وتتحدد المرونة كيفياً وتعتمد على تنوع هذه الاستجابات، أما الأصالة فتتحدد كيفياً أيضاً في ضوء ندرة الاستجابات، أو عدم شيوعها، وعدم مألوفيتها، (نقلاً عن: آمال صادق، وفؤاد أبو حطب).

ويتصور "جيلفورد" أن هناك فرقاً بين الإبداع والإنتاج الإبداعي، فقد يتصف الفرد بصفات المبدعين، غير أنه لا يقدم إنتاجاً إبداعياً، وقد يقدم الإنتاج الإبداعي إذا توافرت لديه الظروف البيئية، (نقلاً عن: سناء حجازي) ويوضح "جيلفورد" أن ما يسميه الاتساق يلعب دوراً هاماً في تفكير المبدع، فالإبداع في الرياضيات يبدأ بخطة، وفي الموسيقى بفكرة أساسية، وفي الشعر والقصة والرواية بهيكل عام، وفي الرسم بموضوع. وكذلك يهتم "جيلفورد" أيضاً بما يسميه التحويلات. (نقلاً عن: آمال صادق، وفؤاد أبو حطب).

ويقصد بالتحويلات "التعديلات التي تطرأ على المعلومات، سواء من حيث الشكل، أو التركيب، أو الخصائص، أو المعنى، أو الدور، أو الاستخدام، ومن أشهر صور التحويل في المحتوى الشكلي التغيير الكمي، أو الكيفي في الموضوع، أو الحركة، أما التحويل في المحتوى الرمزي فيتمثل في الرياضيات في حل المعادلات الجبرية، أما التحويل في المحتوى اللغوي (محتوى المعاني) فيتمثل في التحويل على المعني، أو الدلالة، أو الاستخدام، أما التحويل السلوكي فيتمثل في التحويل في تغيير السلوك، أو الحالة المزاجية، أو الاتجاهات، أي أن التحويلات نوع من التغيرات للمعلومات الجديدة أو إعادة تأويلها"، (عبد الكريم الخلايلة، وعفاف اللبابيدي).

كما يؤكد "جيلفورد" على طبيعة العلاقة بين حل المشكلات والتفكير الإبداعي، فيرى أن هذين المظهرين يشكلان وحدة لما بينهما من خصائص مشتركة؛ وحيث يكون هناك إبداع، فإنه يعني حلاً جديداً لمشكلة ما، على أن يتضمن هذا الحل بطبيعة الحال درجة معينة من الجدية، (نقلاً عن: هدى حسنين).

وتأسيساً لما سبق تعتبر مجهودات "جيلفورد" في مجال الإبداع أكثر شمولاً بالنسبة لباقي النظريات الأخرى، فقد أسهمت تلك النظرية في اتساع نطاق البحث في مجال التفكير الإبداعي، خاصة لدى الأفراد الذين لا يقدمون إنتاجاً إبداعياً، إلى جانب أن الاختبارات

التي قدمها تعد من المقاييس الأساسية في هذا المجال، فقد صاغ "تورانس" وزملاؤه على نسقها اختباراتهم في الإبداع؛ ولكن أُخذ على تلك النظرية أنها توقفت عند العوامل العقلية للإبداع.

مهارة حل المشكلات بطرق إبداعية؟

لا تخلو حياتنا من المشكلات التي يتفاوت في طريقة التعامل معها، فمن الناس من يتعامل مع هذه المشكلات بكفاءة وفعالية، ومنهم من يقوده قراره الخاطئ إلى نتائج سلبية، لذا فمن الضروري التعرف على إستراتيجية حل المشكلات بطرق إبداعية: وهي العملية التي يتمكن من خلالها الفرد للتعامل مع أي مشكلة من مشاكل الحياة بصورة إيجابية، وهذا الأسلوب ليس قاصراً على فئة معينة من الناس بل يُمكن لكل شخص حل مشكلاته بكفاءة إذا أحسن استخدام هذه المهارة.

مفهوم العصف الذهني:

العصف الذهني هو أحد الأساليب الحديثة في تحفيز التفكير والإبداع ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية، ويعني تعبير العصف الذهني "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة".

القواعد الرئيسية للعصف الذهني:

1- ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة: أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني، ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق المعلم وهو رئيس الجلسة.
2- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها: والهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية للمشاركين في التفكير وإعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما كان نوعية هذه الحلول أو مستواها.
3- التأكد من زيادة كمية الأفكار المطروحة: وهذه القاعدة تعني التأكد من توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل الجماعة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على الحل المبدع للمشكلة.

4- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها: ويقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني لأن يضيفوا لأفكار الآخرين، وأن يقدموا ما يمثل تحسيناً أو تطويراً.

المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

1- تكوين مجموعة من الخبراء وغير الخبراء بشرط أن يكونوا من المهتمين بحل المشكلة.

2- طرح وشرح وتعريف المشكلة.

3- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.

4- التأكد من أن جميع أفراد المجموعة قد استوعبوها جيدا.

5- الإثارة الحرة للأفكار.

6- ربط الأفكار ببعضها في شكل جدول على سبيل المثال وأخذ التصويت عليها ومحاولة خلق جملة أو مجموعة جمل تعبر عن كل مجموعة أفكار مرتبطة ببعض.

7- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

8- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

مزايا العصف الذهني:

هنالك العديد من المزايا التي تخص استخدام هذا الأسلوب، أهمها:

إنه أسلوب سهل التطبيق فلا يحتاج إلى تدريب طويل من قبل مستخدميه.

ينمي الفكر الإبداعي.

يجعل المتعلم يفكر بحلول مفيدة.

ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية بدون تخوف من نقد الآخرين لها.

معوقات العصف الذهني:

1- **المعوقات الإدراكية**: وتتمثل بتبني الإنسان طريقة واحده للنظر إلى الأشياء والأمور ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً ولا يتخلى عنه، فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هنالك حلاً معيناً للمشكلات يجب البحث عنه.

2- **العوائق النفسية:** وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3- **التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:** يرجع ذلك إلى الخوف من أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4- **القيود المفروضة ذاتياً:** يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه وقت تعامله مع المشكلات .

5- **التسليم الأعمى للافتراضات**: وهي عملية يقوم بها العديد من الأشخاص بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

6- **التسرع في تقييم الأفكار**: وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي، ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها وتصيب صاحبها بالإحباط ما نسمعه كثيراً عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل وهي قديمة جداً، من يضمن نجاح هذه الفكرة، هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المعلم.

العوامل المساعدة على نجاح أسلوب العصف الذهني:

1- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.

2- يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.

3- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني والترحيب بالكم والنوع.

4- يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.

5- إيمان المسئول بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.

6- أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقويمها.

7- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.

8- يجب أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار.

9- يجب أن يكون عدد المجموعات من 6-12 شخصاً.

نموذج تقويم (مهارة حل المشكلات)

يتضمن هذا التقويم عبارات تصف الطريقة التي يستخدمها الأفراد عادة في التعامل مع مشكلات الحياة اليومية، ويرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباقها على طريقتك الخاصة في حل المشكلات وذلك بوضع إشارة (√) مقابل العبارة في العمود المناسب.

1- أنظر إلى المشكلات كشيء طبيعي في حياة الفرد

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

2- أعمل على جمع المعلومات حول المشكلة التي تواجهني

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

3- أفكر بالجوانب الإيجابية والسلبية للحلول المقترحة كافة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

4- أركز على جميع البدائل التي قد تصلح لحل المشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

5- أركز انتباهي على النتائج الفورية للحل وليس على النتائج البعيدة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

6- لدي القدرة على التعامل مع مشكلات الحياة اليومية

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

7- أحاول تحديد المشكلة بشكل واضح

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

8- أجد من الصعب التفكير في حلول متعددة للمشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

9- أحصر تفكيري بالجوانب الإيجابية للحل الذي أميل إليه

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

10- أختار الحل الأسهل بغض النظر عما يترتب عليه

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

11- أستخدم أسلوباً منظماً في مواجهة المشكلات

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

12- عند إحساسي بوجود مشكلة فإن أول شيء أفكر به هو تعرف المشكلة بالضبط

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

13- أجد تفكيري محصوراً في حل واحد للمشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

14- أحصر تفكيري بالجوانب السلبية للحل الذي لا أرغبه

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

15- أحرص على تقويم الحلول بعد تجريبها في الواقع

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

16- أجد صعوبة في تنظيم أفكاري عندما تواجهني مشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

17- أحرص على استخدام عبارات محددة لوصف المشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

18- أجد نفسي منفعلاً حيال المشكلة إلى درجة تعيق قدرتي على التفكير

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

19- أحاول التنبؤ بالنتائج قبل أن أتبنى حلاً معيناً

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

20- أعيد النظر في الحلول بعد تطبيقها بناء على نجاحها

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

21- عندما تواجهني مشكلة فإنني أتصرف دونما تفكير

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

22- أتفحص العناصر المختلفة للموقف المشكل

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

23- أسأل الآخرين عن رأيهم لكي أتعرف على الاحتمالات المختلفة للحل

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

24- أختار الحل الذي يرضي الآخرين بغض النظر عن فاعليته

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

25- عندما يكون حلي للمشكلة غير ناجح فإنني أحاول معرفة سبب ذلك

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

26- أحرص على تأجيل التفكير في أية مشكله تواجهني

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

27- عندما تواجهني مشكلة لا أعرف كيف أحددها

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

28- لدي القدرة على التفكير بحلول جديدة لأية مشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

29- أفكر بما يمكن أن يترتب على الحل في المدى القريب والبعيد

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

30- أصر على استبدال الحل عندما يثبت فشله لحل المشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

31- أتجنب الحديث في الموضوع الذي تواجهني فيه المشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

32- أواجه صعوبة في وصف محددات المشكلة

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

33- عندما تواجهني مشكله أفكر بالحلول الممكنة كافة قبل أن أتبنى واحداً منها

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

34- أضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة.

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

35- ينتابني شعور بالغضب والعصبية عندما أجد أن الحل الذي توصلت إليه كان فاشلاً.

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

36- ينتابني شعور باليأس إذا واجهتني أية مشكله معقدة.

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

37- عندما تواجهني مشكلة لا أعرف من أين أبدأ بحلها.

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

38- عندما تواجهني مشكلة فإنني استخدم في حلها أول فكرة تخطر ببالي.

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

39- عندما تواجهني مشكلة فإنني أختار الحل الأكثر احتمالاً للنجاح.

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

40- عندما تواجهني مشكلة فإنني لا أشغل نفسي بتقويم الحلول التي أتوصل إليها.

❑ تنطبق بدرجة كبيرة ❑ تنطبق بدرجة متوسطة ❑ تنطبق بدرجة بسيطة

مفتاح التصحيح:

يجيب المتدربون عن التقويم الذاتي، ثم يقومون بتصحيح فقراته باستخدام الأوزان التالية:

	الفقرات الموجبة	الفقرات السالبة
تنطبق بدرجة بسيطة	1	3
تنطبق بدرجة متوسطة	2	2
تنطبق بدرجة كبيرة	3	1

الفقرات السالبة هي الفقرات التالية:

5،8، 9،10،13،14،16،18،21، 24،26،27، 30، 31،32،35،36، 37، 38،40

تحسب الدرجة الكلية على المقياس، كما تحسب الدرجات الفرعية على النحو التالي:

الرقم	الفقرات	أرقام الفقرات	الدرجة
1	التوجه العام	الفقرات:1+6+11+16+21+26+31+36	
2	تعريف المشكلة	الفقرات:2+7+12+17+22+27+32+37	
3	توليد البدائل	الفقرات: 3+8+13+18+23+28+33+38	
4	اتخاذ القرار	الفقرات: 4+9+14+19+24+29+34+39	
5	التقويـــم	الفقرات:5+10+15+20+25+30+35+40	
		الدرجـــــة الكليــــــة	

الدرجة الكلية: تتراوح الدرجة الكلية لكل مشارك بين (40-120)

نموذج تقويم ذاتي لفاعلية الحل

1- هل يقلل الحل من الصعوبة التي تتركز حولها المشكلة؟

❑ نعـــم ❑ لا

2- هل ينمي الحل تغييرات في المشاعر والاتجاهات لدى الفرد؟

❑ نعـــم ❑ لا

3- هل للحل قدرة الاستمرار والبقاء لفترة طويلة؟

❑ نعـــم ❑ لا

4- هل ينطبق الحل على جميع الحالات المشابهة للمشكلة؟

❑ نعـــم ❑ لا

5- هل للحل تأثير ايجابي على تفكير الفرد؟

❑ نعـــم ❑ لا

6- هل تم التوصل إلى الحل عن طريق معارف الفرد ومهاراته؟

❑ نعـــم ❑ لا

7- هل يحقق الحل نتائج مريحة؟

❑ نعـــم ❑ لا

8- هل يتفق الحل مع إمكانيات ومستوى واستعداد الفرد؟

❑ نعـــم ❑ لا

9- هل تعتبر حدود الحل واضحة المعالم أمام الشخص؟

❑ نعـــم ❑ لا

10- هل يمنع الحل ظهور مشكلات ثانوية ناتجة عن استخدامه؟

❑ نعـــم ❑ لا

11- هل للحل نتائج جيدة بحيث يستعمله الشخص في مواقف جديدة؟

❑ نعـــم ❑ لا

12- هل يسهم الحل في تطوير مستوى الفرد ويجعله أكثر وعيا بمشاكله وأكثر خبره لحلها.

❑ نعـــم ❑ لا

الفصل السادس

أسرار التفاوض وفن اتخاذ القرارات

تعريف التفاوض:

التفاوض هو النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات)، في إطار السعي لإيجاد حل مرضي لقضية معينة تهم جميع الأطراف مع الأخذ بعين الاعتبار واقع كل منهما.

ويعرف (pool) التفاوض بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض حيث أنه جعل منها جوهر العملية التفاوضية ويقول في هذا الشأن أن: "المفاوض الجيد هو الذي يمتلك سرعة البديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، التواضع والحزم في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذباً، يعرف كيف يجعل الشركاء يثقون به ويصغون إليه ويرون النواحي الإيجابية في آرائه المختلفة.

وهناك مفاهيم خاطئة للتفاوض مثل اقتصار التفاوض على حالات فض النزاعات أو تعارض المصالح، هذا الأمر يجعلنا نقول أن التفاوض يشمل كل مجالات الحياة وفي كل الأوقات وفي كل الأماكن أي أنه نشاط يومي يقوم به الأفراد وبشكل غير رسمي وهذا ما يجعلنا نلخص المفاهيم التفاوضية لعلماء الإدارة، في النقاط التالية:

1- إنه العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والذي من خلاله يقوم الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة للجميع.

2- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.

3- تبادل مجموعة من الناس الأفكار والآراء حول موضوع معين لتحقيق التعاون أو تقوية أواصر الصداقة فيما بينهم.

4- مناقشة تجرى بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق بشأن هذا الموضوع.

مبادئ التفاوض الإيجابي:

هناك عدة مبادئ تحكم العملية التفاوضية في أي من مجالات الحياة وهي:

أ - **مبدأ القدرة الذاتية**: وهي قدرة المفاوض على تفهمه للقضية وأبعادها وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث سلوكه وأفكاره كما يتمثل في قدرته على القيادة والإشراف ومهاراته في الاتصال والحوار والإقناع.

ب- **مبدأ المنفعة**: وهي الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها سواء أكان ذلك مكسب أو تقليل للخسائر والأطراف.

ج- **مبدأ الالتزام**: وهي التزام كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف والمنافع للطرف الذي ينتمي إليه وكذلك التزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات واحترام المواعيد المحددة بأوقاتها.

د- **مبدأ العلاقات المتبادلة:** أي المحافظة على استمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.

هـ- **مبدأ أخلاقيات التفاوض:** هي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع.

الخطوات الأساسية للتفاوض والإقناع:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى

المرحلة التالية، وبهذا الشكل تأخذ العملية التفاوضية شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة بمثابة الخطوة الأولى للمرحلة الجديدة وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض، ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة، وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل معها وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذلك المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد، ومن ثم

يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقـاط التـي تقـع في منطقـة التـأرجح بـين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض، وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:
  - الوقت.
  - التكلفة.
  - الجهد.
  - عدم الوصول إلى نتيجة.
  - الضغط الإعلامي.
  - الضغط النفسي.
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو الوصول إلى اتفاق.

الخطوة السادسة: الوصول إلى اتفاق وقرار يرضى الجميع وتوقيعه:

لا يمكن أن يتم اتفاق دون استفتاء، ولا قيمة لأي قرار دون تأييد له من قبل من سيطبق عليهم ذلك القرار، كذلك لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية ملزمة لطرفي التفاوض، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

الآثار الناتجة عن توجيه الأسئلة أثناء التفاوض:

- التعرف على مدى استيعاب الطرف الأخر للموضوع.
- جذب الانتباه عند طرح الأسئلة الذكية
- إظهار الاهتمام بالطرف الأخر.
- الحصول على معلومات جديدة من خلال إجابات الطرف الآخر.
- اختبار صحة المعلومات خلال المشاركة والتفاعل.
- استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف.
- الأسئلة مهمة لإثارة التفكير الابداعي.
- تقديم الاقتراحات وتنشيط المناقشة.
- الوصول الى نتيجة يمكن أن تغيير مجرى الحديث.
- كسب الوقت والحد من العند والمماطلة.
- إرباك المفاوض أو إثارة الخصم واستفزازه.

نصائح لاستخدام الأسئلة التفاوضية:

- أن يكون لكل سؤال هدف يمكن تحقيقه.
- أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.
- أن توجه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب وبأسلوب يتناسب مع شخصية الطرف المقابل.
- تجنب الأسئلة التي يصعب على الطرف الآخر التحكم في إجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة.
- التأكد من وجود ارتباط بين الأسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.
- تأكد أن لديك تصور ملائم عن الاطار العام لإجابة الطرف الأخر عن السؤال.
- تجنب الأسئلة التي تمس جوانب نفسية أو عاطفية أو أخلاقية تثير عداء الطرف الآخر تجاهك.
- تجنب الأسئلة التي يظهر منها انها تحمل أهداف غير واضحة أو تسبب إحراج الطرف الآخر مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الإدارة ".
- عليك أن تحسن اختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته.

أسباب مضيعات الوقت أثناء التفاوض:

إذا كان الوقت هو الحياة فان إدارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لتدير بها حياتك، فالتخطيط الجيد للوقت يتطلب عملية تنظيم للوقت وإيجاد أدوات للرقابة والسيطرة لضمان التأكد من أن الأمور تسير حسب الخطة الموضوعة مسبقاً، ومن أسباب مضيعات الوقت:

1- عدم وضوح الأهداف.

2- أن تكون الأهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس.

3- عدم وجود خطط محددة بزمن.

4- الافتقار إلى التنظيم.

5- عدم الاهتمام بإعداد خطة للطوارئ.

6- الأعمال المتراكمة وغير المنتهية.

7- التردد في اتخاذ القرار.

ومما سبق نجد أن الوقت يشكل أهمية كبيرة في التفاوض خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج، وفي هذه الحالة فان كثيراً من المفاوضين يستخدمون أسلوب ضغط الوقت مع الطرف المقابل، إذا عرفوا انه محدد أو محدود، لذا يجب عليك أن تكون شديد الحرص بان لا يعلم الشخص المقابل بأنك محكوم بإتمام العقد في وقت محدد، أما إذا كنت أنت الشخص المقابل فان الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر.

ولكن إذا كنت تهتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك إتمامه في وقت محدد فعليك أن تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة، وأعلم إنه "إذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فان الشخص صاحب المدة الأقصر دائما يكون جانبه أضعف وفرصته أقل في التفاوض.

عشر طرق لقضاء وقت أقل في المفاوضات:

1- أَنهِ على الفور الاجتماعات الغير ضرورية.

2- قم بتحضير جدول الأعمال، ووزعه على الحاضرين وأحضر معك نسخاً إضافية.

3- حدد وقتاً زمنياً للاجتماع ومدته.

4- لا تدعُ إلى الاجتماع إلا من كان حضورهم ضروريا فقط.

5- قم في بداية الاجتماع بحصر النتائج المتوقعة من هذا الاجتماع بكلمات واضحة.

6- كن مستعداً للاجتماع وحفز الآخرين على فعل نفس الشيء.

7- ابدأ بالعمل فوراً وأحذر التمهيد المطول.

8- دع المناقشات تستمر على نفس الخط المرسوم، ولا تنتقل لنقطة جديدة قبل الانتهاء من إيجاد حلولا للنقاط السابقة.

9- أعط استراحة لمدة عشر دقائق كل تسعين دقيقة، فالوقت الذي توفره بعدم إعطائك استراحة سيضيع أكثر منه نتيجة للإرهاق وانخفاض التركيز.

10- لا تنسى أهمية الترحيب في البداية والنهاية، وسحر الابتسامة على الطرف الآخر.

قوانين الحياة وأثرها على نجاح التفاوض:

هناك مجموعة من القوانين الحياتية المهمة والتي تؤثر في سلوك الفرد وتجعله أكثر إدراكاً للأمور وأكثر تمكناً في إدارة المواقف المختلفة، لذا ننصح كل مفاوض بأن يتعرف على هذه القوانين ويتأكد من إلمامه بها قبل الشروع في العملية التفاوضية لأنها ستعينه على كسب النقاط التفاوضية لصالحه دون تعب أو مماطلة، ومن أهم هذه القوانين ما يلي:

قانون السبب والنتيجة:

- كل شيء يحدث بسبب، ولكل سبب تأثير ولكل أثر سبب أو عدة أسباب، فلا شيء يقع مصادفة.
- باستطاعتك أن تحصل على كل ما ترجوه في الحياة إذا حددت أولا ماهيته بالضبط ثم قمت بنفس الأشياء التي قام بها الآخرون لتحقيق نفس النتيجة.

قانون الإيمان:

- أيا كان ما تؤمن به من صميم وجدانك فإنه يتحول إلى واقعك، فأنت لا تؤمن بما تراه بل ترى ما اخترت بالفعل أن تؤمن به.
- تعرف على المعتقدات التي تحد من انطلاقك وتقيد حركتك ثم تخلص منها.

قانون القيم:

إنك تتصرف دائما على نحو منسجم مع قيمك ومعتقداتك المتأصلة في صميم وجدانك، وما تقوله وتفعله والخيارات التي تقوم بها - خاصة تحت تأثير التوتر العصبي- تشكل تعبيرا دقيقا عما تقدره وتعتز به حقا بغض النظر عما تقوله.

قانون الدافعية:

إن كل شيء تفعله أو تقوله يقع بدافع من رغباتك والتي قد تكون شعورية أو لا شعورية، ومفتاح النجاح هو "أن ترسم الأهداف الخاصة بك وتحدد دوافعك".

قانون التوقعات:

أيا كان ما تتوقعه بثقة فإنه يتحقق في العالم المحيط بك.

قانون التركيز:

أيا كان ما تمعن التفكير فيه فإنه ينمو ويتسع في حياتك.. وأيا كان ما تركز فيه تفكيرك مرارا وتكرارا فإنه يتزايد في حياتك، ولذا يجب عليك أن تركز تفكيرك على الأشياء التي تريدها حقا في الحياة.

قانون العادة:

95% من كل ما تفعله هو نتيجة لعاداتك سواء أكانت مفيدة أم ضارة، ويمكنك أن تنمي عادات النجاح عن طريق ممارسة وتكرار السلوكيات التي تقود للنجاح مرات ومرات إلى أن تصبح تلقائية.

قانون الجاذبية:

إنك تجذب باستمرار إلى حياتك الأشخاص والأفكار والظروف التي تنسجم مع أفكارك الغالبة سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

قانون الاختيار:

حياتك هي محصلة كل اختياراتك ولأنك حر في اختيار أفكارك فأنت مسيطر على حياتك.

قانون التغيير:

التغيير أمر محتوم فهو سنة الحياة، لأن ما يحفز على حدوثه هو اتساع المعارف والتكنولوجيا، ومهمتك هي أن تسيطر على التغيير لا أن تكون ضحية له.

قانون الخدمة:

يتناسب حجم مكافآتك في الحياة تناسبا مباشرا مع قيمة الخدمة التي تقدمها للآخرين، فكلما عملت ودرست ونميت قدرتك على الإسهام بالمزيد في حياة الآخرين وسعادتهم كلما كانت حياتك أفضل في كافة المجالات.

قانون الكفاءة الإجبارية

لا يتسع الوقت أبدا لأداء جميع الأعمال ولكنه يتسع دائما لأداء أهم الأشياء، وكلما اضطلعت بالقيام بالمزيد من الأعمال كلما أصبحت أكثر كفاءة، فلن تعرف أبدا كم الأعمال التي يمكنك أن تؤديها فعليا إلا إذا حاولت أن تؤدي منها قدرا كبيرا.

قانون القرار:

إن القدرة على اتخاذ قرار حاسم صفة جوهرية في جميع الأشخاص الناجحين، وكل خطوة عظيمة للأمام في حياتك تأتي بعد اتخاذك قرار واضح.

قانون الإبداع:

أيا ما كان يستطيع عقلك أن يتصوره ويؤمن به فهو قادر على تحقيقه، وكل خطوة للأمام في حياتك تبدأ بفكرة من نوع ما، ولما كانت قدرتك على توليد أفكار جديدة لا حدود لها، فإن مستقبلك أيضا يمكن أن يكون كذلك.

قانون المرونة:

- كن واضحا بشأن أهدافك ومرنا بشأن كيفية تحقيقها.
- إن المرونة والقدرة على التكيف صفتان جوهريتان للنجاح في عصر التغير السريع والمنافسة القوية.

قانون المثابرة:

- القدرة على التحلي بالمثابرة في وجه المحن والخطوب والعقبات والمواقف المخيبة للآمال هي مقياس إيمانك بنفسك.
- والمثابرة هي الصفة الحديدية للنجاح ولو أنك ثابرت وصبرت مدة طويلة بما يكفي فلابد أن يحالفك النجاح في نهاية المطاف.

قانون النزاهة:

إن السعادة والأداء المرتفع يأتيان إليك عندما تختار أن تعيش حياتك وفقا لقيمك العليا وأشد معتقداتك رسوخا في وجدانك، كن دائما صادقا نحو أفضل ما بداخلك.

قانون الإحلال:

بإمكان العقل الواعي أن يحتفظ بفكرة واحدة فقط في المرة الواحدة، سواء أكانت إيجابية أو سلبية، وبإمكانك أن تقرر أن تكون سعيدا بإحلال الأفكار الإيجابية محل الأفكار السلبية، فعقلك يشبه الحديقة، فإما أن تنمو بها الأعشاب الضارة أو الزهور الجميلة.

قانون احترام الذات:

كل ما تفعله في الحياة لا يخرج عن حماية احترامك لذاتك، وكم تكون سعيدا عندما يشعرك شخص ما بأنك مهم وذو قيمة.

وكلما زاد عدد الأشياء التي تفعلها لزيادة احترام شخص آخر لذاته، كلما أحببت نفسك واحترمتها أكثر أيضا.

قانون التسامح:

- إنك تكون موفور الصحة الانفعالية أو العاطفية بقدر ما تملك من قدرة على أن تغفر للآخرين ما قد يكونوا قد ارتكبوه في حقك بأية صورة.
- إن عدم القدرة على العفو والتسامح هو أصل الشقاء، ويؤدي إلى تولد مشاعر الذنب والسخط والغضب والعداء تجاه الآخرين.

قانون الواقعية:

الناس لا يتغيرون.. تعامل معهم كما هم ولا تحاول أن تغير الآخرين أو تتوقع منهم أن يتغيروا "فما تراه هو ما تحصل عليه"، والقبول غير المشروط للآخرين هو مفتاح العلاقات السعيدة.

قانون داوسون:

بإمكانك دائما أن تحصل على صفقة أفضل إذا عرفت كيف تطلبها على أفضل نحو ممكن، فاطلب دائما أكثر مما تريد ولا تقبل أبدا أول سعر يعرض عليك، بل كن صبورا ثم اطلب المزيد.

قانون الانعكاس:

قبل أن تبدأ في التفاوض تخيل نفسك في مكان الطرف الآخر وتفاوض من منظوره. وعندما يصبح لديك إدراك جيد لموقف الطرف الآخر، تستطيع عندئذ أن تفاوض بشكل أكثر فاعلية للحصول على أفضل صفقة أو اتفاق لنفسك.

قانون الرغبة:

الشخص الأشد توقاً لإنجاح التفاوض هو الذي يملك القوة التفاوضية الأقل، ولا يمكنك أن تتفاوض بفاعلية من أجل مصلحتك إلا إذا كنت مستعداً للانسحاب من المفاوضات إذا كان السعر أو الشروط المعروضة غير مرضية.

قانون التبادلية:

الناس عادلون بطبيعتهم ومستعدون لرد أية تصرفات طيبة تأتي بها نحوهم ولو أنك قدمت تنازلات صغيرة أثناء التفاوض لاستطعت الحصول على تنازلات كبيرة في المقابل.

قانون النهاية المفتوحة:

لا يوجد تفاوض نهائي على الإطلاق، فإذا حصلت على معلومات جديدة أو كنت غير راضٍ عن الشروط من أجل الطرف الآخر أيضاً إن كان هو الآخر غير راضٍ عنها.

قانون المخاطرة:

ثمة علاقة مباشرة بين مستوى المخاطرة واحتمال تكبد الخسارة في أي مشروع تجاري. وأصحاب المشروعات الناجحة هم أولئك الذين يحللون المخاطرة ويقلصونها إلى أدنى حد ممكن في سبيل تحقيق الربح.

قانون المثابرة:

إذا ثابرت لفترة طويلة بما يكفي في سعيك وراء الثروة فلابد أن يكون النجاح حليفك في النهاية، وكلما تعلمت من كل هزيمة وخيبة أمل تتعرض لها كلما تحولت العقبات التي تقف حجر عثرة في سبيلك إلى منطلقات نحو النجاح.

قانون الوضوح:

كلما ازداد وضوح رؤيتك لما تريد وما أنت على استعداد لعمله من أجل الحصول عليه كلما زادت فرصتك في أن يحالفك الحظ وتحصل على ما تريد.

إن وضوح الأهداف المنشودة مغناطيس يجذب إليك الحظ السعيد.

قانون التوقيت:

التوقيت هو كل شيء، ومع حسن الإعداد سوف يأتي لك الوقت المناسب.

"إن ثمة تيار في مجرى نهر شئون حياة البشر إذا ركبه الإنسان أثناء الفيضان قاده إلى النجاح والحظ السعيد". ويليام شكسبير

قانون المشاركة الوجدانية:

إنك عندما تنظر لموقف ما بعيون شخص آخر تجد في أغلب الأحيان احتمالات غير منظورة. ما الذي يحتاجه الناس ويرغبونه وكيف يمكنك أن تمنحهم إياه؟

قانون العطاء::

كلما أعطيت من نفسك دون أن تتوقع الحصول على مقابل كلما أصابك خير كثير من المصادر الأقل توقعا.

استقصاء

أختبر مهارتك التفاوضية

إذا أردت أن تعرف مدى قوتك أو ضعفك في العملية التفاوضية، فاملأ الجدول التالي بوضع علامة في الخانة التي تناسبك، وكن صادقًا مع نفسك في الاختيار، ثم أقرأ النتائج:

1- احتفظ بهدوئي عند التعرض لضيق نتيجة عدم الرضا عن حوار الطرف المقابل.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

2- يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفي تجاههم.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

3- اعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض والإقناع

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

4- أعتقد أن هناك حلولا ترضى طرفي التفاوض.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

5- أشعر أني ماهر في اختيار الأسئلة التي تكشف الكثير من المعلومات أثناء العملية التفاوضية.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

6- أمنح للطرف الآخر فرصة للتحدث والتعبير عن رأيه بصراحة لأن ذلك يكشف أمامي حقائق تساعدني في اتخاذ القرار الصائب.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

7- ألاحظ تعبيرات الوجه والجسد لكل أطراف التفاوض.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

8- لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

9- لدي مفاتيح كثيرة لبدأ جلسة التفاوض.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

10- أحسن استخدام الوقت للاستفادة منه في التفاوض

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

11- أسعى دائمًا لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل لعلها ترضى الجميع وتناسبني أيضاً.

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

12- أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق جماعي

❑ دائمًا ❑ أحيانًا ❑ لا أبـدًا

النتيجة:

1- إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'لا أبدًا' فأنت تفتقر تمامًا إلى مهارات التفاوض.

2- إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'أحيانًا' فأنت تملك مهارات تفاوضية ضعيفة وغير دائمة، فهي تظهر عندما تشعر بقوة موقفك التفاوضي وتنعدم مع شعورك بضعف موقفك وذلك قد يشكل خطورة كبيرة عليك أمام الأطراف المعارضة، لذا فأنت تحتاج لتقوية مهاراتك التفاوضية وتحتاج أكثر لزيادة ثقتك بنفسك كي تملك القوة لمواجهة أي موقف يطرأ عليك.

3- أما إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة "دائمًا' فهنيئًا لك، فأنت مفاوض ممتاز وتملك أسلوب جيداً في الحوار ولديك كاريزما عالية تمكنك من إقناع الآخرين بوجهة نظرك مهما كانت شخصياتهم.

الفصل السابع

أثر الثقافة التنظيمية

في قبول القرار الإستراتيجي

مقدمة:

الثقافة هي مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة الشعوب وهي التي تشكل فكر ووجدان الإنسان وتغير نظرته في الحياة وتهذب أسلوبه في التفكير, وبقدر ثقافة الفرد يكون تعامله مع الآخرين، وقد يستمد الإنسان ثقافته من خلال البيئة التي يعيش فيها ومن خلال الأشخاص المحيطين به وأيضاً من خلال الدرجة العلمية وطبيعة الوظيفة التي يعمل بها، فنحن البشر نتأثر ببعضنا البعض ونتعلم كل يوم أشياء جديدة من خلال تجاربنا الشخصية وتجارب الآخرين، ولولا الثقافة ما وصلنا لما نحن فيه وما وصلت الشعوب لكل هذا التطور.

تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف علماء الإدارة الثقافة التنظيمية بأنها: تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما, هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد, كما تحدد الاسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم، ويمكن القول أيضاً أن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم ,حيث أن لكل منظمة أعمالها الثقافية التي تعبر عن شخصيتها والتي تظهر من خلال موظفيها لأنهم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة.

خصائص ثقافة المنظمات:

من أهم خصائص ثقافة المنظمة:

1- **الانتظام في سلوك المنظمة والعاملين فيها والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين الأفراد فأنهم يستخدمون لغةً ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

3- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

4- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى. والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له. (العميان، 2005)

طبيعة ثقافة المنظمات:

حتى تستطيع فهم ثقافة المنظمة عليك أولاً بفهم ثقافة الناس ولكي يتحقق ذلك فعليك بالتأمل في البيئة التي يعيش فيها هؤلاء الناس والغلاف الجوي الذي يجمعك بهم والمتمثل في ظروف الحياة والقيم والمبادئ التي تحيطكم من كل جانب، وثقافة المنظمة تتمثل في بيئتها الثقافية, وهي الغلاف القيمي والفكري والسلوكي والمعرفي الذي يغلف المنظمة ويكون المرجعية لقياداتها الإدارية وللعاملين معها, فالثقافة تحدد خصوصية المنظمة وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة ككل.

وهناك العديد من الصفات المميزة للشركات الرائدة في دنيا الأعمال والتي تمثل بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية أو عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية لرسالة المنظمة وهي:

1- التعامل بمرونة في أداء الأعمال وتجنب الإجراءات الروتينية المحبطة.

2- تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق من قبل العاملين في المنظمة.

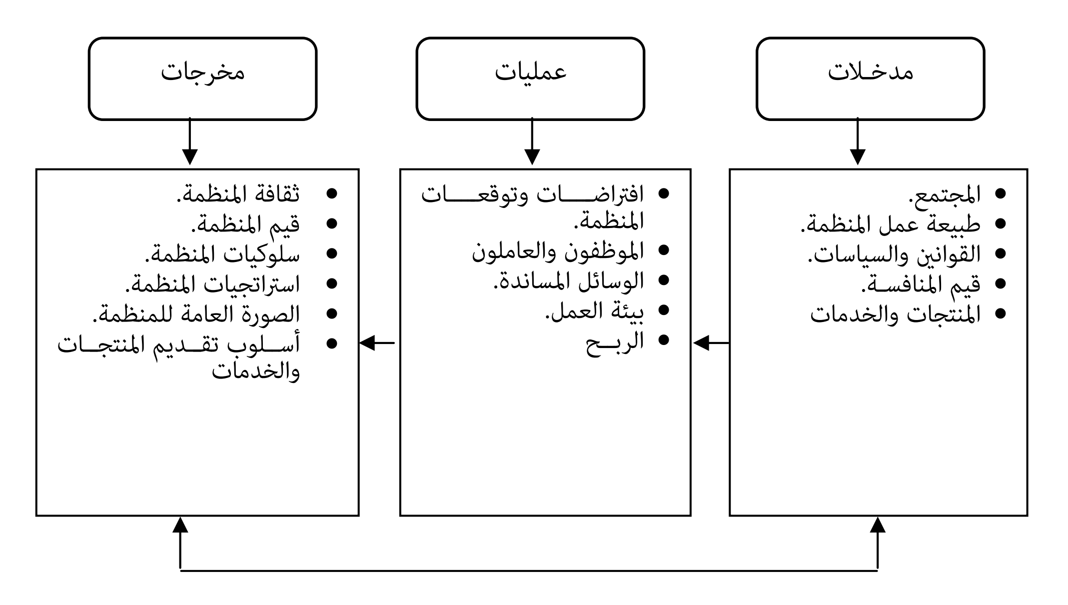
3- إشباع حاجات المستهلكين من السلع والمنتجات عالية الجودة ومنخفضة السعر، لكسب ولائهم للمنظمة ولجعلهم زبائن دائمين.

4- زيادة الإنتاجية من خلال الاهتمام برأس المال البشري , بصفتهم جوهر العملية الإنتاجية, وتدريبهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

5- ترسيخ القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة في نفوس أفرادها, بحيث تصبح الموجه الرئيسي لكل نشاطات المنظمة.

نموذج الثقافة التنظيمية بالمنظمات:

والشكل رقم (6) يوضح نموذج الثقافة التنظيمية بالمنظمات.



شكل **(6)** يوضح نموذج الثقافة التنظيمية بالمنظمات

ما المقصود بقوة الثقافة التنظيمية:

نعني بقوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

1- **كثافة الثقافة التنظيمية:** ونعني بها عدد المبادئ والأسس والقيم والتقاليد المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، الثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من المحددات السابقة كالمعتقدات والقيم عميقة الجذور التي يتعرفون من خلالها على سر وجود المنظمة

2- **نطاق المشاركة Extent Of Sharing:** فكلما كانت المبادئ والقيم السابقة واسعة التأثير ويعتقد أن بها عدداً كبيراً من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة

3- **وضوح الترتيب Clarity Of Ordering:** وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية, التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وقدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة.

أثر الثقافة التنظيمية على المنظمات الحديثة:

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية في المنظمات الحديثة، يتحدد ذلك كالآتي:

1- **الثقافة التنظيمية تعمل على تقوية إحساس المنظمة والعاملين فيها بالهوية وتجعل كل فرد يشعر بذاته ودوره المؤثر في المنظمة**، لأن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير يجعلهم نسيج واحد ويزيد بداخل الانتماء للمنظمة ولفريق العمل ككل، مما يساعد على تقوية شعورهم بالمسئولية تجاه مؤسسات وبذل أقصى الجهد من أجل الارتقاء بها.

2- **خلق الالتزام برسالة الشركة: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين**، ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً لكن إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة فعندئذٍ يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شي بالنسبة لهم.,مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود العاملين في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

3- **تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل**. فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تعمل على تكوين مرجعية للمنظمة, وتقوم بتدعيم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة (للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا) فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات.وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الأوقات المختلفة.

أنواع ثقافة المنظمات:

ثقافات المنظمة لها صورة كثيرة ومتعددة فعلى سبيل المثال وليس الحصر:

1- ثقافة الوقت والاستفادة من كل دقيقة بساعات العمل الرسمية بالمنظمة.

2- ثقافة الالتزام وتعني "التزام المنظمة بقوانين العمل وتوفير احتياجاته والتزام العاملين بزيادة الإنتاجية وتوفير احتياجات المتعاملين مع المنظمة من السلع والخدمات.

3- ثقافة الإيمان بالـلـه وإخلاص النية.

4- ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتوافر الكفاءة والفعالة.

5- ثقافة دوائر الجودة وروح الفريق والانتماء والولاء الوظيفي.

6- ثقافة الابتكار والتجديد والتطوير والتغيير المستمر.

7- ثقافة المعرفة والإطلاع على كل جديد في دنيا الأعمال.

8- ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

طرق تقوية الثقافة التنظيمية بالمنظمات:

1- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.

2- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة ونشرها في صفوف من حولهم.

3- تقديم إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياساتها المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

4- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

5- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية وجعلها حقيقة ملموسة تطبق بشكل فعلي.

6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.

7- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

"**تعرف الإدارة الاستراتيجية** بأنها العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة طويل الآجل ووضع أهدافها طويلة الأجل وصياغة الاستراتيجية اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانيات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها".

ويتضح من التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من عنصرين أساسيين وهما صياغة وبناء استراتيجية قوية في ضوء اتجاه محدد ثم التطبيق الدقيق لهذه الاستراتيجية ولا يغني أداء واحد منهما بكفاءة عن الآخر، بمعني أن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها هما وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق الأداء الفعال والذي هو مقياس للإدارة الفعالة إلا بتوافر كليهما وتنفيذه بفاعلية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

اتضح أن هناك ضرورة أساسية لوجود الإدارة الاستراتيجية لقيادة مستقبل المنظمة وعلي ذلك فإن كفاءة الإدارة تقاس بمدي كفاءتها في إدارة استراتيجية المنظمة هذا مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يوجد لدي كل المنظمات استراتيجية رسمية مكتوبة، فبعض المنظمات لديها خطة عامة وقد تكون غير معلنة ويمكن الاستدلال عليها من واقع تصرفات وقرارات الإدارة، والبعض الآخر قد تكون لديه استراتيجية واضحة ومحددة ومكتوبة وأحياناً يتم اختيار الاستراتيجيات والبدائل بعد تحليل شامل وفي أحيان أخري (بواسطة منظمات أخري) قد يتم اختيارها بعد تحليل سطحي وفي أحيان ثالثة قد تكون هذه البدائل تم التوصل إليها بعد تحليل ما مضي وحاضر ومستقبل المنظمة داخلياً وخارجياً وفي

ضوء المنافسة الحالية والمتوقعة، ويبرز ذلك أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تقاس بمدي العمق والتحليل الذي تمارسه المنظمة في صياغة وتشكيل قراراتها وإستراتيجيتها.

وقد يطرح السؤال نفسه: هل هناك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والنجاح؟

لا توجد إجابة حاسمة حيث أن بعض المنظمات قد تنجح في الأجل القصير بدون ممارسة جادة وفعالة للإدارة الاستراتيجية لاحتكارها موارد معينة ولظروف المنافسة المؤقتة أو لمجرد الحظ ولكن في الأجل الطويل لا تبقي إلا المنظمات التي لديها أسلوب واضح في إدارتها في ضوء أهداف واتجاهات محددة سلفاً وهناك أبحاث عديدة تؤيد ذلك، حيث أن مزايا الإدارة الاستراتيجية تتمثل في:

1- الإرشاد والتوجيه الذي توفره لجميع مستويات الإدارة للتوجه إلى أهدافها.

2- المساهمة التي توفرها من خلال التعرف علي أي تغيرات تحدث في البيئة.

3- المعايير الموضوعية التي توفرها للإدارة لتقييم فرص الاستثمار المتنافسة.

4- التنسيق الذي توفره بين مستويات المنظمة في ضوء المخاطرة.

5- المقدرة علي التحكم والتأثير علي المتغيرات بدلاً من رد الفعل فقط.

مستويات الاستراتيجية:

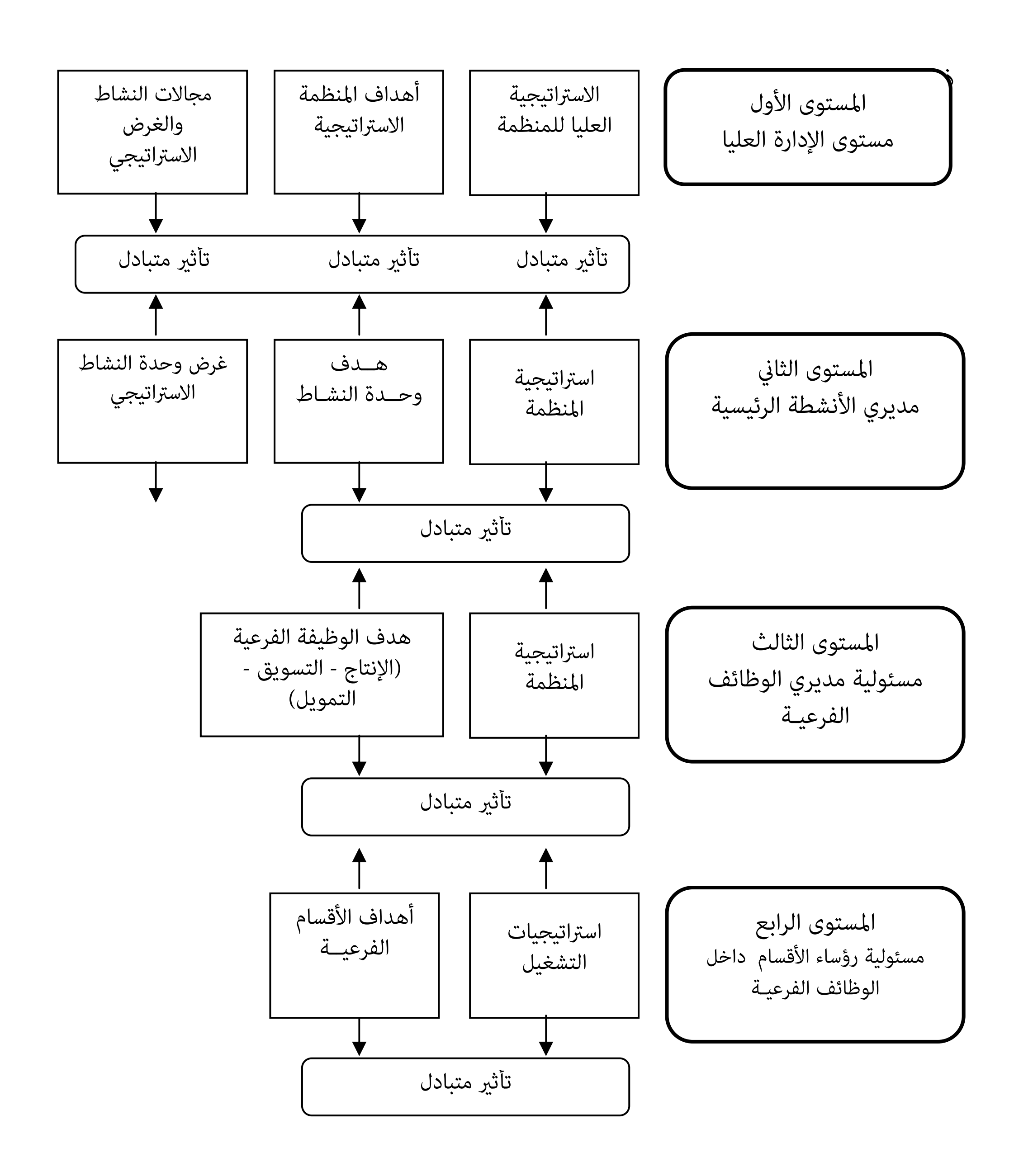
هناك مستويات مختلفة من الاستراتيجيات لإنجاز أهداف المنظمة المختلفة. وإن كان هناك أهداف علي مستوي المنظمة ككل فإنها تشع الأساس لوجود استراتيجية علي مستوي المنظمة. ويوضح شكل رقم (7) مستويات الاستراتيجيات التي يمكن أن توجد في منظمة ما خاصة التي تعمل في أنشطة مختلفة.

القرار الاستراتيجي...المفهوم والأهمية:

إن القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة في المستويات الإدارية العليا وتتعامل مع المستقبل بعيد المدى للمؤسسة وتتصف القرارات الاستراتيجية بمجموعة من الصفات التي تميزها عن القرارات التكتيكية الأخرى للمؤسسة ومنها:

1- النـــدرة:

وتعتبر القرارات الاستراتيجية قليلة كماً وغير عادية وليس لها سوابق ممكن الإقتداء بها.



الأهداف والاستراتيجيات علي حسب المستوى التنظيمي

2- التكلفة العالية:

تتطلب عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كماً كبير من الموارد والأموال والالتزام والمثابرة.

3- الريــادة:

تعتبر القرارات الاستراتيجية من القرارات السباقة التي تم الاعتماد عليها من قبل القرارات الدنيا والتي تستخدم على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا ولهذا فعندما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية يصبح كل ما تفعله المؤسسة هو إعداد أنشطة تعمل على خدمة القرار الاستراتيجي وإنجازه في الوقت المحدد له.

خصائص القرار الاستراتيجي:

تختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجيًّا والمنظمات التي لا تدار استراتيجيًّا، وتتعرض بالتالي للفشل، وهناك بعض الجوانب التي تميز القرارات الاستراتيجية عن غيرها وهي:

1- الاهتمام بالعميل:

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى زيادة رضاء العميل، ومحاولة جذبه إلى المنظمة، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية.

2- الاهتمام بالتغييرات البيئية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية برصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للعمل وقياس حجم وقوة هذا التغيير، فالتغيير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات سواءً أكان تغيرًا داخليًّا أو خارجيًّا، والقرارات الاستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المنظمة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة.

وهنا ننصح المدير الاستراتيجي أن يتابع كل ما هو جديد في مجاله وأن يراقب بذكاء حركات المنافسين، ثم يتخذ القرارات التي تزيد من نقاط قوته، وتعالج نقاط ضعفه حتى تزداد فرصته في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تزداد فرصته في الفوز والمتمثل في نجاح المؤسسة واستمرارها.

3- التأثير طويل الأجل:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، كلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بتكلفة قرارا مثل تغيير قواعد الحضور والغياب، وغيرها من القرارات غير الاستراتيجية.

ونظرًا لخطورة القرارات الاستراتيجية فإن اتخاذها يتطلب إجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن، وذلك عن طريق مدخلين هما:

أ - مدخل اشتراك الوظائف: ويعني ضرورة اشتراك المسئولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الاستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ب- مدخل اشتراك المعارف: ويعني اشتراك أفراد ذوي معارف وخلفيات عملية مختلفة للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

4- التحول الجذري في ممارسات المنظمة:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي قرارات تمثل تحولًا جذريًا في ممارسات المنظمة وليس مجرد تغيير بسيط فيها، فقيام إحدى الشركات التي تعمل في مجال العدسات اللاصقة وغيرها من أجهزة تصحيح النظر بإنشاء مستشفى متخصص في أمراض العيون هو قرار استراتيجي يؤثر في ممارسات المنظمة ككل.

واتخاذ قرار شراء الشركات التي تورد مستلزمات الانتاج بدلًا من الاعتماد على الوسطاء هو قرار استراتيجي يختلف عن قرار تعديل نظام التوريد وطرق الدفع للموردين.

وكذلك فإن قرار مؤسسة ما بتوسيع التعامل مع اليابان واقتحام السوق الياباني يمثل تحولًا جذريًا إذا قورن بنمط المنظمة التقليدي الذي يقتصر على السوق المحلي.

5- الاعتماد على المزايا التنافسية:

يعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم أو القدرة على تقديم تسهيلات دفع، أما القرارات غير الاستراتيجية فهي لا تبني حول نقطة قوة؛ لأنها لا تهدف إلى زيادة قوة المنظمة التنافسية وزيادة قيمتها.

ويلاحظ أن هناك أكثر من مجال للقرارات الاستراتيجية نظرًا لأن المنظمة تنافس معتمدة على تشكيلة من المزايا التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات وليس على ميزة تنافسية واحدة، ولا يمنع ذلك من وجود ميزة رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المكملة.

6- السرعة في تطبيق الاستراتيجيات:

يعتمد الفكر الاستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظرًا لأن تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقتًا طويلًا وعادة تصبح الاستراتيجية متقادمة قبل تطبيقها للبطء الشديد في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدر معقول من المخاطرة.

ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تعمل على تعيين المديرين القادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وجرأة وتدفع لهم مرتبات تفوق ما يدفع لغيرهم لما يتحملونه من مخاطر نتيجة لاحتمال فشل بعض استراتيجياتهم.

وقد أدركت المنظمات أن نجاح الاستراتيجيات يتطلب تطبيقها بطريقة سريعة وشاملة ومتكاملة؛ نظرًا لأن تطبيق أجزاء من الاستراتيجية قد يلفت نظر المنافسين ويجعل رد فعهم أقوى مما لو تم تطبيقها كلية.

7- المشاركة:

لم تعد عملية تصميم الاستراتيجيات عملًا فرديًا يقوم به بعض العباقرة وذوي المواهب الإدارية المتميزة، بل يعتمد تصميم الاستراتيجيات على تشجيع الأفراد من كافة المستويات الإدارية ومن مختلف الأنشطة والتخصصات والخلفيات العلمية على الاشتراك الفعلي والنشط في تصميم الاستراتيجيات.

ولم تعد المشاركة أمرًا تطوعيًا بل تلزم كثير من المنظمات الأمريكية واليابانية العاملين بها بتقديم اقتراحات كل فترة معينة لزيادة رضاء العميل "اقتراحات إستراتيجية ولا يشترط أن يكون الاقتراح ضخمًا أو يتعلق بتغيير كبير في المنظمة، ثم يتم تجميع الاقتراحات والربط بينها لبناء استراتيجيات قوية معتمدة على إسهامات أفراد المنظمة.

8- السعي لفوز الجميع:

لا تحاول المنظمات المعاصرة إلحاق الهزيمة بالأعداء والقضاء عليهم؛ فذلك شأن الهيئات العسكرية وقت الحروب، إنما تسعى المنظمات إلى إيجاد تحالفات مع المنافسين، كما أنها تنظر للعاملين والعملاء باعتبارهم الشركاء.

وبمعنى آخر فإن الاستراتيجيات الحديثة تحاول الوصول إلى علاقة فائز / فائز في جميع علاقاتها، ومع كل أطراف التعامل حتى مع المنافسين، بدلًا من علاقة فائز / خاسر.

9- المرونة:

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية.

وأصبحت مرونة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، وكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية، فيمكن مثلًا اتخاذ قرار بالتأجير بدلًا من الشراء.

10- الابتكار والتجديد:

تدرك المنظمات المعاصرة الناجحة أن الأرباح وزيادة حصة المنظمة من السوق لا يحصل عليها إلا الرواد الأوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها.

وأدركت المنظمات أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الابتكار والتخيل والحكم الشخصي، وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

11- الحشد الكبير للموارد:

يتطلب تطبيق القرارات الاستراتيجية عادة حشدًا كبيرًا للموارد البشرية والمادية إذا قورنت بمقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ القرارات غير الاستراتيجية.

فالموارد البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ قرارات استراتيجية مثل تطوير المنتج، وإنشاء فروع بيع بالخارج، وشراء مصادر التوريد، والدخول في نشاط جديد هي موارد ضخمة إذا قورنت بقرارات غير استراتيجية.

المراجعة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات:

كلما كبرت منظمة الأعمال وتعقدت أنشطتها، مالت عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى التعقيد كذلك، ومن ثم يحتاج المديرون إلى إطار إرشادي أو قائمة مراجعة "Checklist" لمساعدتهم في تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ.

ويوصى الدارسون والباحثون والإحصائيون والممارسون باستخدام ما يسمى بالمراجعة الإدارية "Management Audit" لأنشطة المنظمة لتحقيق هذه الأغراض، وتستند المراجعة الإدارية إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التي تشكل الأساس لإجراء تحليل متعمق لأحد مجالات النشاط الهامة في المنظمة.

وتعد المراجعة الإدارية أداة تشخيصية مفيدة للغاية حيث تظهر مجالات المشكلات وتلقي الضوء على نواحي القوة والضعف، ومن النادر أن تتضمن استعراض أكثر من قضية أو مجال وظيفي مثل القوى البيعية للمنظمة، أو المسئولية الاجتماعية أو إدارة الموارد البشرية.

ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات، ويتكون هذا الإطار من ثماني خطوات أو مداخل متداخلة هي:

1- تقييم الأداء الحالي للمنظمة من حيث الربحية، والمبيعات، والعائد على الاستثمار " Return of investment"، والرسالة والهدف والسياسيات والاستراتيجيات الحالية.

2- فحص وتقييم المديرين الاسراتيجيين للمنظمة خاصة مجلس الإدارة والإدارة العليا.

3- فحص ومراجعة عناصر البيئة الخارجية للتعرف على تلك العوامل التي قد تمثل مصدرًا محتملًا للفرص أو التهديدات.

4- فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تمثل مصدرًا للقوة أو الضعف.

5- تحليل العوامل الاستراتيجية بغرض تحديد مجالات المشكلات، ومراجعة وتنقيح رسالة المنظمة وأهدافها عند الضرورة.

6- توليد وتقييم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الناتج عن الخطوة السابقة.

7- تنفيذ الاستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.

8- تقييم الاستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتدة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها عن الخطط.

الفصل الثامــن

أثر بحوث العلميات

في معالجة مشكلات الإدارة

يمكن توضيح مدخل بحوث العمليات في معالجة مشكلة الإدارة وفكرة بناء النماذج فيما يلي:

1- تحديد المشكلة وصياغتها **Problem formulation**

ويتطلب ذلك تحديد الأهداف المراد تحقيقها والبدائل المتاحة والمتغيرات التي يتحكم فيها متخذ القرار والقيود التي يتم بناء عليها صياغة القرار مثل متطلبات الإنتاج والموارد المالية المتاحة... الخ، ويتطلب ذلك أيضا تحديد معيار اتخاذ القرار أي معيار الاختيار بين البدائل المختلفة، ويتمثل هذا المعيار في تعظيم العائد أو تخفيض التكلفة أو تخفيض الوقت... الخ حسب طبيعة المشكلة المدروسة، وينتج عن ذلك توصيف كامل للمشكلة ويكون أساسا لصياغتها صياغة كمية مناسبة.

2- بناء نموذج رياضي **Model construction**

أي صياغة المشكلة صياغة كمية أو رياضية مناسبة، وتأخذ هذه الصياغة صورا مختلفة حسب طبيعة المشكلة والمعيار المستخدم لاتخاذ القرار، والنموذج الرياضي هو عرض مبسط للواقع في صورة رياضية، وحيث أن الواقع أكثر تعقيدا من أن يتم التعبير عنه تماما في صورة رياضية فان النموذج يكون عادة أقل تعقيدا من الواقع.

3- إيجاد حل للنموذج **Solution generation**

يتم بناء النماذج عادة من معادلات ومتباينات ودوال رياضية... الخ نحصل على حل

رياضي دقيق للمشكلة المدروسة، ويعرف الحل في هذه الحال بالحل التحليلي analytical solution ويمكن كتابته في صورة إجراءات وخطوات algorithm الخوارزمية نسبة إلى العالم العربي محمد بن موسى الخوارزمي.

وإذا لم نتمكن من تصميم الصياغة الرياضية المناسبة للمشكلة المدروسة أو إيجاد حل للنموذج الرياضي الناتج فإننا نستخدم أسلوب المحاكاة Simulation وذلك لأن هذا الأسلوب لا يتضمن دوال رياضية محددة ولكن يعتمد على إجراء تجارب لتمثيل أداء الموقف المدروس وسلوكه وذلك وفقا لقيم عشوائية تمثل الظواهر أو المتغيرات الاحتمالية التي تحكم سير الموقف، وتعرف المحاكاة في هذا الحالة بمحاكاة مونت كارلو Monte Carlo Simulation وتخضع نتائج المحاكاة في هذه الحالة لاختبارات الاستدلال الإحصائية مثل تقدير فترة موثوق هذه النتائج وتحديد العدد الأمثل لتجارب المحاكاة الذي يقابل الحجم الأمثل للعينة، ويعتمد ذلك على أن نتائج المحاكاة تمثل نتائج عينة مسحوبة من المجتمع، وأن كل محاولة من محاولات المحاكاة تمثل مشاهدة في العينة.

وقد تكون الصياغة الرياضية للنموذج معقدة لدرجة إنها ممكن أن تؤدى إلى حل دقيق أو قد تكون إجراءات الحل طويلة وغير عملية، لذلك تستخدم الطريقة التقريبية heuristic method التي تعتمد على إجراء تقريبات متتالية، وفي كل تقريب يتم الانتقال من نقطة ممكنة للحل إلى نقطة أخرى بهدف تحسين قيمة معيار النموذج مثل زيادة قيمة الربح أو تخفيض قيمة التكلفة أو الوقت.. الخ وذلك حتى نصل إلى النقطة التي تقابل أكبر تحسين ممكن. وتكون هذه النقطة قريبة من النقطة المقابلة للحل التحليلي أو قد تساويها، ومن الأمثلة على ذلك الطريقة المعروفة بطريقة تقريب فوجل Vogel Approximation Method لحل مشكلة النقل، وسنعرض هذه الطريقة ضمن الطريقة المختلفة لحل مشكلة النقل.

4- اختبار النموذج والحل **Validation**غ

حيث أن النموذج ما هو إلا تعبير عن الواقع فإنه يجب مقارنة النتائج التي يصل إليها والتي تعرف بالحل النظري بما يحدث فعلا في الواقع، ويساعد ذلك على تقويم حل النموذج وتحديد ما إذا كان مناسبا valid أو غير مناسب.

فعلى سبيل المثال، إذا كان النموذج يبحث في تحقيق أكبر ربح بإيجاد التكوينة المثلى من

المنتجات في مصنع معين فإننا نقارن الكميات التي ينتجها المصنع فعلا من كل منتج بالكميات التي نتجت من الحل، أي الكميات المثلى وإذا كان المصنع ينتج ثلاثة منتجات مثلا فقد يشير الحل إلى أن إنتاج منتج واحد أو منتجين يكون أفضل، ولكن هذا الحل قد لا يرضى متخذ القرار لأن العميل قد يتحول عن الشراء من المصنع إذا لم يشتر منه المنتجات الثلاثة معا وفي هذه الحالة يجب إعادة صياغة النموذج مع أخذ ذلك في الاعتبار، وإذا ثبتت صلاحية النموذج وإمكانية تطبيقه يتم التعرف على التحسن الذي يمكن أن يطرأ على النظام المدروس نتيجة تطبيق الحل النظري في الواقع، فيتم مثلا التعرف على مقدار الزيادة في العائد أو الخفض في التكلفة أو في الوقت... الخ ومن ناحية أخرى، قد يكون من الضروري التعرف على مدى حساسية الحل للتغيرات التي قد تحدث في أحد ثوابت النموذج، فقد يتغير معدل ربح المنتجات المدروس نتيجة تغير تكلفة المواد الأولية أو تكلفة المواد الداخلية في العملية الإنتاجية أو سعر المنتج وفي هذه الحالة يتم رفع مقدار الزيادة اللازمة في ربح الوحدة من منتج معين لا يوجد في الخطة الإنتاجية المثلى حتى يمكن أن يدخل في هذه الخطة، ومقدار النقص اللازم في ربح الوحدة من منتج معين موجود في الخطة الإنتاجية المثلى حتى يستبعد من هذه الخطة.

كما قد تتغير كمية الموارد المتاحة نتيجة نقص أو تأخير في وصول بعض المواد الأولية، وفي هذه الحالة يجب معرفة الحدود التي يمكن أن تزيد أو تنخفض بها الكمية المتاحة من مورد معين بحيث تبقى الأهمية بالنسبة لهذا المورد أو القيمة الحدية له والتي تعرف بسعر ظله - ثابتة. وسنتناول ذلك عند عرض موضوع الثنائية وأسعار الظل وتحليل الحساسية في الفصل الرابع من الباب الأول.

5- تنفيذ الحل **Implementation**

في ضوء نتيجة حل النموذج وبناء على الحكم الشخصي لمتخذ القرار الذي يأخذ في الاعتبار الظروف الأخرى المحيط بالمشكلة التي لم يتم صياغتها صياغة كمية، يتخذ القرار ثم تحول عناصر هذا القرار إلى إجراءات تنفيذية تبلغ للمسئولين عن تنفيذها.

ويلاحظ أن المراحل السابقة تتفق مع مراحل تطبيق الطريقة العلمية في البحث والتي تعتمد بصفة عامة على تحديد المشكلة ووضع الفروض والبدائل الممكنة لحلها وتقويم نتائج

هذه البدائل واختيار البديل المناسب. ويتفق ذلك مع طبيعة بحوث العمليات التي تستند إلى تطبيق الطريقة النماذج:بالاستعانة بالطرق الكمية وذلك لاتخاذ القرار المناسب.

وعند بناء النموذج الرياضي يمكن التفرقة بين الأنواع الآتية من النماذج:

النماذج الوصفية والنماذج القرارية **Descriptive and normative models**

يهتم النموذج الوصفي ببيان طريقة أداء النظام المدروس وخصائصه المميزة، ويمكن أن يتنبأ بخصائصه في المستقبل ولكن لا يهتم بتحديد التصرف الأمثل، وذلك بعكس النموذج القراري الذي يهتم بإيجاد التصرف الأمثل أي تحديد ما يجب أن يكون، ويمكن أن يحتوي النموذج القراري على نماذج جزئية وصفية. وتتكون أغلب النماذج القرارية من ثلاثة عناصر رئيسية:

1- المتغيرات القرارية والمؤشرات:

المتغيرات القرارية هي الكميات غير المعروفة التي يحددها الحل وتخضع لإدارة متخذ القرار، مثل الكميات المطلوب إنتاجها من منتجات مختلفة أو كميات المطلوب نقلها من منطقة إنتاجية معينة إلى مركز استهلاكي معين... الخ أو الثوابت هي الكميات المعروفة الثابتة التي يتم بناء عليها تحديد الكميات غير المعروفة أو المتغيرات، مثل كمية المستخدم من مورد معين لإنتاج وحدة واحدة من منتج ما، أو معدل ربح أو تكلفة منتج معين، أو معدل تكلفة النقل من المصنع إلى سوق معين.... الخ.

2- القيود **Constraints**

وهى تمثل المحددات الطبيعية التي تحصر المتغيرات في حدود معينة feasible values ويعبر عنها عادة في صورة دوال رياضية أو نماذج جزئية وصفية، فإذا افترضنا أن x_2 وx_1 متغيرات قرارية تمثل الكمية التي يجب إنتاجها من منتجين معينين وان a_2 وa_1 مؤشرات تعبر عن كمية المادة الخام اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من كل منتج وان b هي كمية المادة الخام المتاحة، فان القيد المقابل هو: $a_1X_1+a_2X_2<b$

3- دالة الهدف **Objective function**

يعبر عن فعالية النموذج كدالة في المتغيرات القرارية بوساطة دالة الهدف، فإذا كان

الهدف هو تعظيم الربح فان دالة الهدف تعبر عن الربح بدلالة المتغيرات لإقراره فمثلا إذا كان معدل الربح للمنتج الأول 4 والمنتج الثاني 5 فان دالة الهدف هي تعظيم الدالة.

$$Z=4X1+5X2$$

حيث تشير X1 إلى كمية المنتج الأول، وتشير X2 إلى كمية المنتج الثاني وبصفة عامة ينتج الحل الأمثل للنموذج عندما تحقق قيم المتغيرات القرارية أفضل قيمة لدالة الهدف مع مراعاة ظروف الموقف المدروس التي يعبر عنها بواسطة القيود.

النموذج المحدد والنموذج الاحتمالي:

في النماذج المحددة، تكون مؤشرات النموذج محددة أي لا يحجل فيها العنصر الاحتمالي بعكس الحال في النماذج غير المحددة أو الاحتمالية التي تتضمن عدمك التأكد بالنسبة لمؤشر أو أكثر فيها، ويلاحظ انه إذا كان النموذج الاحتمالي قراريا، فان النتائج قراريا فان النتائج التي نحصل عليها منه تكون في صورة قيم متوقعة.

النموذج الخطي والنموذج غير الخطي

إذا كانت جميع علاقات النموذج خطية يكون النموذج خطيا مثل البرمجة الخطية أما إذا كانت علاقة أو أكثر من علاقات النموذج غير خطيه فيكون النموذج غير خطي مثل البرمجة غير الخطية ونماذج الصفوف والمخزون.

النماذج الساكنة والنماذج الديناميكية **Static and dynamic models**

النموذج الساكن هو الذي يبقى مؤشراته بدون تغيير أثناء عملية الحل ويعرف عند نقطة زمنية محددة وذلك بعكس النموذج الديناميكي الذي تتغير مؤشراته خلال الفترة محل الدراسة. ويتم حل النموذج الخطي من خلال سلسلة متتابعة من المراحل stages مثل البرمجة الديناميكية dynamic programming وعمليات ماركوف Markov processes ونعرض فيما يلي باختصار الأساليب والنماذج الرئيسية لبحوث العمليات وذلك لبيان طبيعة كل منها والمشكلات التي تعالجها.

نموذج البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أهم نماذج بحوث العمليات وأكثرها استخداما في الحياة العملية، وتستخدم بصفة عامة لبيان الاستخدام الأكثر كفاءة لمجموعة من الأنشطة التي يمكن القيام بها بواسطة طرق بديلة وذلك في ظل إمكانيات وموارد محدودة مثل إيجاد المزيج من المنتجات التي ينتجها مصنع معين لتحقيق اكبر ربح طبقا للمتاح من العمل والمواد الخام أو طريقة نقل منتجات من مناطق إنتاجية معينة إلى مراكز استهلاكية معينة بحيث ستقوم كل منطقة إنتاجية بتوزيع منتجاتها ويشبع كل مركز استهلاكي طلبه بأقل ما يمكن من تكاليف النقل... الخ.

والبرنامج الخطي نموذج قراري يتكون كما ذكرنا من المتغيرات القرارية والمؤشرات والقيود ودالة الهدف، وجميع علاقاته خطية ولا يدخل العنصر الاحتمالي في مؤشراته ولذلك فهو نموذج محدد.

وقد كان لاستخدام طريقة السمبلكس التي طورها دانتزج عام 1947م لحل البرنامج الخطي أثر كبير في زيادة وانتشار التطبيقات العملية لهذا النموذج وساعد على ذلك الاستعانة بالحاسبات الآلية المتطورة في حله بحيث يمكن معالجة برنامج يتكون من مئات من المتغيرات بسهولة.

برمجة الأهداف **Goal programming**

تعبر دالة الهدف في البرنامج الخطي عن هدف واحد فقط مثل تعظيم الربح أو تخفيض التكلفة ويواجه متخذ القرار في الحياة العملية كثيرا من المواقف الإدارية التي تتضمن تحقيق أهداف متعددة قد تكون متنافسة مثل تخفيض التكلفة وتحسين مستوى خدمة العمل وقد تكون ذات وحدات قياس مختلفة مثل تعظيم الربح وتعظيم عدد المستهلكين... الخ ويمكن دراسة هذه المواقف باستخدام أسلوب برمجة الأهداف وهو امتداد لأسلوب البرمجة الخطية.

ويتم صياغة برنامج الأهداف بتحديد الأهداف goals المراد تحقيقها والقيم المقابلة لكل هدف والتي تعرف بالقيم المستهدفة target values ثم يعبر عن كل هدف بقيد يعرف بقيد الهدف في صورة معادلة تحتوى على متغيرين يمثل احدهما الكمية الزائدة عن القيمة

المستهدفة ويمثل الآخر الكمية الناقصة، ويعرف هذين المتغيرين بالمتغيرين الانحرافين deviation variables ويتم صياغة دالة الهدف في صورة تصغير مجموع متغيرات الانحرافات ويمكن تقدير معامل يقابل كل هدف يسمى معامل أولوية a priority factor يعكس درجة تفضيل متخذ القرار للهدف، وتشمل القيود الهيكلية لبرنامج الأهداف قيود البرنامج الأصلي بالإضافة إلى قيود الأهداف، ويتم حله باستخدام طريقة السمبلكس وذلك بعد تعديلها حتى تأخذ في الاعتبار معاملات الأولوية.

البرمجة الرقمية **Integer programming**

يلاحظ أن المتغيرات القرارية في البرنامج الخطي متغيرات مستمرة وعلى ذلك فإنه يمكن أن تكون قيم الحل الأمثل في صورة كسرية، ويناسب ذلك كثيرا من المواقف الإدارية ولكن قد لا يناسب مواقف معينة، فمثلا عند اختيار التكوينة الأقل تكلفة من أنواع الطائرات المطلوب شرائها طبقا للتكلفة ووقت الصيانة والطاقة الاستيعابية لكل نوع ليس من المناسب أن تكون أعداد الطائرات المطلوب شرائها من كل نوع في صورة أعداد كسرية، وكذلك عند اختيار التكوينة الأكثر ربحا من المشروعات من بين مشروعات متعددة طبقا للموارد المالية المتاحة بحيث يقابل كل متغير قراري مشروعا معينا يتم اختياره عندما تكون قيمته واحد ولا يتم اختياره عندما تكون قيمته صفر.

ويتم دراسة هذه المواقف باستخدام أسلوب البرمجة الرقمية الذي ينقسم إلى ثلاثة أقسام بحسب نوع المتغيرات القرارية التي يتضمنها البرنامج.

1- البرمجة الرقمية العامة General I.P: وهى التي تكون قيم جميع المتغيرات القرارية فيها في صورة صحيحة.

2- البرمجة الرقمية المزدوجه Binary integer programming: وهى التي تكون قيم المتغيرات لا قرارية فيها أما صفر أو واحد.

3- البرمجة الرقمية المختلطة Mixed integer programming: وهى التي تكون قيم بعض المتغيرات القرارية مستمرة وبعضها الآخر في صورة أرقام صحيحة.

ويلاحـظ أن بعـض مواقـف البرمجـة الرقميـة لهـا هيكـل خـاص وأمكـن اقـتراح طـرق خاصـة

بحلها مثل مشكلة النقل ومشكلة التعيين، ولحل البرامج الرقمية التي تحتوى على متغيرين قرارين فقط يمكن استخدام الطريقة البيانية، ولكن عندما يكون عدد المتغيرات أكثر من اثنين يتم أولا حل البرنامج باستخدام طريقة السمبلكس ثم تستخدم أحدى طرق الحل المعروف لإيجاد قيم المتغيرات القرارية في صورة صحيحة مثل طريقة القطع cutting method وهى تتضمن الحذف المتتالي لأجزاء من منطقة الحلول الممكنة الممثلة للقيود بإضافة قيود جديدة وكذلك طريقة التفرع والحد branch and bound method وتتخلص في أن نأخذ أيا من المتغيرات غير الصحيحة وليكن xk ونفرض قيدين: $XK > C+1$ و $xk < c$ حيث c يشير للجزء الصحيح في قيمة المتغير xk. ونحل البرنامج الجديد باستخدام طريقة السمبلكس، فإذا كانت قيم الحل في صورة صحيحة نستمر في ذلك مع استبعاد الحلول غير الممكنة والحلول التي تعطي قيما غير صحيحة ويعيب طرق حل البرنامج الرقمي إنها تتطلب عددا كبيرا من الخطوات خاصة مع زيادة عدد المتغيرات القرارية.

البرمجة غير الخطية **Non-linear programming**

في نموذج البرمجة الخطية تكون دالة الهدف وجميع القيود الهيكلية في صورة خطية ويعني ذلك أن معاملات المتغيرات في دالة الهدف وكذلك في القيود الهيكلية تكون متناسبة مع قيمة المتغير المقابل، فعلي سبيل المثال إذا كان ربح الوحدة من منتج معين 10 ريال فإن ربح 5 وحدات هو 50 ريالا وربح 100 وحدة هو 1000 ريال وهكذا، ومن ناحية أخرى إذا كان المطلوب 7 وحدات من مورد معين لإنتاج وحدة من منتج معين فإنه يلزم 70 وحدة من المورد لإنتاج 10 وحدات من هذا المنتج ويلزم 700 وحدة من المورد لإنتاج 100 وحدة من هذا المنتج وهكذا.

ويستخدم هذا النموذج في صياغة وحل عدد كبير من المواقف الإدارية، ولكن يلاحظ أن هناك مواقف كثيرة في مجالات تخصيص الموارد وتخطيط الاستثمار وغيرها ينتج من صياغتها علاقة أو أكثر من العلاقات في صورة غير خطية ويسمى النموذج في هذه الحالة البرنامج غير الخطي، ويعتمد حله بصفة عامة على حساب التفاصيل لإيجاد قيم المتغيرات القرارية التي تحقق النهايات العظمى أو الصغرى لدالة الهدف وذلك باستخدام مضاعفات لاجرانج lagrange multipliers ومضاعات لاجرانج إذا كانت القيود الهيكلية في صورة متباينات.

البرمجة التربيعية **quadratic programming**

تصاغ كثير من المواقف الإدارية بحيث تكون دالة الهدف في صورة تربيعية والقيود الهيكلية في صورة خطية والمتغيرات القرارية غير سالبة، ويعرف النموذج الناتج بنموذج البرمجة التربيعية وهو حالة خاصة من نموذج البرمجة اللاخطية مثل نموذج سلوك المستهلك consumer behavior model الذي تكون فيه دالة المنفعة (دالة الهدف) في صورة تربيعية ودالة الميزانية في صورة خطية وكذلك نموذج المنشأة The firm model عندما تكون كمية الطلب دالة خطية في السعر وبالتالي تكون دالة العائد (دالة الهدف) في صورة تربيعية والقيود المرتبطة بالإنتاج (القيود الهيكلية) في صورة علاقات خطيه ونماذج توزيع المحافظ portfolios models التي تكون دالة الهدف فيها مكونه من جزأين يمثل احدهما العائد المتوقع من المحفظة الذي يكون في صورة خطية ويمثل الآخر تباين قيمة المحفظة الذي يكون في صورة تربيعية، وكذلك نماذج توزيع الموارد على المشروعات على المستوى القطاعي والإقليمي وغيرها.

ومن طرق الحل المعروفة في هذا المجال طريقة السمبلكس Wolfe's simplex method for Q.p. وهى تعتمد على استخدام مضاعفات لاجرانج وشروط كون توكر بالإضافة إلى طريقة السمبلكس.

البرمجة العشوائية **Stochastic Programming**

في البرنامج الخطي نفرض أن مؤشرات النموذج (معاملات المتغيرات في دالة الهدف وفي القيود الهيكلية والطرف الأيمن للقيود الهيكلية لا تتغير، ولكن في الحياة العملية قد يتغير بعض أو جميع هذه المؤشرات نتيجة لعوامل خارجة عن إرادة متخذ القرار مثل تغير معدلات الربح أو التكلفة أو تغير معدلات استخدام الموارد في العملية الإنتاجية أو تغير الموارد المتاحة نتيجة تأخر وصولها... الخ ولذلك يكون من المفيد دراسة أثر التغير في هذه المؤشرات على الحل الأمثل والذي يعرف بتحليل الحساسية. وإذا أمكن وصف مؤشر أو أكثر من مؤشرات النموذج باستخدام متغيرات عشوائية فإن النموذج الناتج يعرف بالبرنامج العشوائي، ومن الطرق الأخرى لحله طريقة البرمجة المقيدة العشوائية chance constrained programming حيث تقدر القيم المتوقعة لدالة الهدف وتعامل معاملات المتغيرات القرارية في القيود الهيكلية أو الطرف الأيمن لها أو كليهما كمتغيرات عشوائية ذات توزيعات احتمالية معينة.

تحليل شبكات الأعمال باستخدام أسلوب تقويم البرامج وطريقة المسار الحرج

من أهم الطرق المستخدمة في مجال التنسيق بين أوقات تنفيذ أنشطة المشروع ومتابعة سيرها أسلوب تقويم ومراجعة البرامج وطريقة المسار الحرج.

ويعتمد أسلوب تقويم ومراجعة البرمجة على تقسيم المشروع المدروس إلى عدد من الأنشطة المستقلة ثم رسم شبكة أعمال المشروع على أساس أن كل نشاط يمكن أن يبدأ وينتهي مستقلا عن غيره ولكن في تتابع معروف، أي أن لكل نشاط مجموعة من الأنشطة التي تسبقه ومجموعة أخرى تليه زمنيا، ويهتم أسلوب تقويم ومراجعة البرامج بالوقت المتوقع لانتهاء المشروع، ويمكن أن يدخل العنصر الاحتمالي في تقدير أوقات تنفيذ أنشطة المشروع، وفي هذه الحالة يكون النموذج احتماليا.

وتأخذ طريقة المسار الحرج في الاعتبار بالإضافة إلى عنصر الوقت، عنصر التكلفة، وذلك على أساس أن الأوقات المقدرة لتنفيذ أنشطة المشروع مرتبطة بمستوى معين من الموارد، وأنه يمكن زيادة تكلفة تنفيذ بعض الأنشطة لتخفيض زمن تنفيذ المشروع، وتحدد هذه الطريقة الخطط البديلة لتخفيض زمن تنفيذ المشروع بأقل تكلفة ممكنة.

وقد تم تطوير أسلوب تقويم ومراجعة البرامج وطريقة المسار الحرج واندماج كل منهكا في الآخر ليكونا معا ما يسمى بتحليل شبكات الأعمال.

الفصل التاسع

أخلاقيات العمل

كمدخل أساسي لحل المشكلات

أولاً : أهمية أخلاقيات العمل بالمؤسسات

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو في منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن التفكير السلبي والنظر إلى مصالحها من خلال منظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية فقط.

وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بأخلاقيات العمل فإنه يمكننا الاشارة إلى الفوائد التالية:

1- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمات الأعمال والمتمثلة في الربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي.

   ففي اطار المنظور الحديث نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي والمردود المادي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه يكون واضحا على المدى الطويل.

2- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل والجريمة في بعض الأحيان.

3- تعزيز سمعة المنظمة على وانتشارها بشكل ايجابي يضمن لها الاستمرار والتميز.

4- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة.

ثانياً: مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال:

يمكن أن تتحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ كالآتي :

1- الأخلاقيات الشخصية:

لا شك انه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخلية داخل المنظمة.

ويستمد الفرد أخلاقياته من عدة مصادر أهمها :

- **العائلة والتربية البيتية:** حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد.
- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع والمجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها وإعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات والتقاليد الموروثة.
- **المدرسة ونظام التعليم:** يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.

2- التنظيم الإداري :

يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات التنظيمية فكل من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد ونظم المكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل أخلاقيات المنظمة ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة , إذا يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة.

كما تؤثر القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات على السلوك الأخلاقي حيث أن القانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعا للسلوكيات غير المقبولة، أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة، وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية يبدو واضحا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع وفي منظمات الأعمال.

أيضا قوانين السلوك الأخلاقي (المدونات الأخلاقية) التي تعتبر أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين.

3- الثقافة التنظيمية:

فالمنظمات العريقة في ثقافتها ولديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع , يكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين ومنعكسا في القرارات التي يتخذونها ويبلغ الاعتزاز بالثقافة التنظيمية المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجا تربويا يدرس في الشركة.

ثالثاً:اثر أخلاقيات العمل على العلاقات الإدارية والمهنية:

1- أثرها على العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعلومة لدى خبراء الادارة والعاملين في المجال الإداري، أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يَتَفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تَفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

2- أثرها على العلاقة بين العاملين بعضهم البعض:

- **الحالة الأولى**: عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين بعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تَفجر طاقات العاملين لصالح العمل.
- **الحالة الثانية**: بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من الحقائق وربما قد يصل الأمر إلى الكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

3- إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة:

إن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسات لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمَهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل، فكما أوضحنا سابقاً، فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر بالسلب على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيق هذه الأخلاقيات.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، ويعلم كل موظف ما له وما عليه تجاه المؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال تحديد الضوابط الأخلاقية والنظامية للوظيفة وأيضا تحديد الجزاءات التي تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل، وذلك ما سوف نعرفه فيما يلي:

رابعًا: الضوابط الأخلاقية للوظيفة:

إن الحاجة اليوم إلى تعزيز وترسيخ أخلاقيات المهنة في مختلف مجالات العمل وقطاعاته، وتحويلها إلى واقع سلوكي يومي ينهل مما حث عليه ديننا الإسلامي من أخلاقيات تحث على العمل والإخلاص والأمانة فيه وتدعو إلى الإتقان والانضباط، كل ذلك يستدعي أن تكون الأسس الأخلاقية من القوة والوضوح، وتطبيقها من الشفافية والمرونة بما يكفي لترسيخها في المجتمع بهدف تعزيز الحرص على الإنجاز والتطوير وحماية المصالح المتبادلة.

وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مشكلات التوظيف وتوطين الوظائف وإيجاد المزيد من فرص العمل للموارد البشرية إلى الكثير من القيم السلبية التي

تؤثر على تحقيق أهداف التوطين، حيث أشارت تلك الدراسات إلى التأثير السلبي لعدم احترام العمل من قبل شرائح معينة من الشباب، فضلاً عن ضعف الانضباط في العمل وقلة الإنتاجية، كما كشفت تلك الدراسات عن الحاجة الماسة لتعريف طالبي العمل وخاصة من ذوي المستويات متدنية المهارة والتعليم بقواعد الالتزام والانضباط وتبصيرهم بأخلاقيات العمل والتعامل مع المسؤولين والجمهور.

لقد حرصت قوانين ونظم العمل على تأكيد الوازع الأخلاقي الذي يحكم علاقات العمل من خلال الالتزامات المتبادلة بين طرفي الإنتاج على نحو متوازن ودقيق، حيث يلتزم العامل ببذل الجهد والعناية بتأدية العمل والاحتفاظ بأسراره وتقديم العون للحيلولة دون الإضرار بمكان ومصالح العمل، كما يلتزم صاحب العمل بالمحافظة على حقوق العامل وعدم الإساءة إليه بل عدم تكليفه بأي عمل قد ينطوي على المساس بكرامته فضلاً عن المحافظة على سلامته وصحته، حيث تسهم هذه الالتزامات المتبادلة في إيجاد روح جماعية متكافلة تسهم في تحقيق السلام الاجتماعي في المجتمع. فلا بد أن تكون لأية مهنة خصائص قيمية وأخلاقية ترتبط بها وتعمل على منحها مسحة إنسانية واجتماعية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1- حب العمل واحترام المهنة.
2- احترام الجمهور وتقديم كل خدمة ممكنة ضمن الإطار الذي يحدده النظام والقانون.
3- العدالة وعدم التحيز.
4- العمل من أجل المصلحة العامة وتفضيلها على المصلحة الخاصة المتضاربة معها.
5- احترام الأنظمة والقوانين وتطبيقها على الجميع دون تمييز.
6- احترام وقت العمل والتقيد به.
7- بذل الجهد الممكن في العمل بحب وإخلاص لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج اليومي.
8- المحافظة على أسرار المهنة بكل أمانة وإخلاص

خامسًا: الضوابط النظامية للوظيفة:

من أهم الضوابط النظامية للوظائف ما يلي:

أ- الجدارة:

- تعبر الجدارة عن مدى جودة ونوعية الفرد في أن يكون على درجة عالية من الكفاية والجودة البدنية والذهنية.
- الجدارة هي متطلب نمطي للفرد لكي يؤدى وظيفة محددة بشكل جيد وسليم، فهي تشتمل على مجموعة المعارف والمهارات المستخدمة لتطوير الأداء.
- الجدارة هي قدرة الفرد على الاختيار المبنى على المعلومات.
- الجدارة هي القدرة المحققة والتي يمكن الاستدلال عليها من استخدام الفرد للمعرفة، والمهارات، والقدرات الشخصية، والاجتماعية والقدرات المنهجية، في مواقف العمل أو الدراسة وفى تطوير ذاته مهنيا أو شخصيا.
- الجدارة هي الأداء المحقق وهى ما ينجم عن تطبيقات المعرفة في أداء المهارة المطلوبة أو النشاط بمستوى وبمعايير محددة مسبقا.
- الجدارة هى إنجاز وتحقيق أهداف التعلم فى مجال محدد.
- الجدارة معنية بالتصرفات والسلوك والممارسات التي يحددها وكلاء التغيير الذين يرون من واقع خبراتهم إنها لازمة لإحداث التغير.
- الجدارة هي أهلية واختصاص وكفاءة مهنية وحرفية ووظيفية للفرد لازمة لأداء الأنشطة التي تقع في نطاق مهنة أو حرفة أو وظيفة وذلك وفقا للمعايير المتوقعة في عملية التوظيف أو الممارسة.
- الجدارة هي القدرة على أداء وظيفة ما وفقاً وطبقا لمعايير الأداء.

ممكنات بناء الجدارات لرأس المال البشري:

1- حرية الوصول للمعلومات والمعرفة الخاصة بالعمل لتسهيل اتخاذ القرارات.
2- مدى توصيل المعلومات والمعرفة بكفاءة للعاملين.
3- درجة معرفة العاملين بالنواحي المالية.
4- كفاءة المشاركة في المعلومات بين الإدارات.
5- مدى وضوح أهداف المنظمة للعاملين.
6- مدى وضوح أهداف العاملين الشخصية.

7- نطاق التعليم التنظيمي.

8- تغيير التركيبة العقلية للعاملين.

9- مدى وجود مشاركة في التركيبة العقلية للعاملين.

10- مدى مكافأة وتشجيع خلق المعرفة والمشاركة فيها.

11- نسبة العاملين الذين يقدمون اقتراحات.

12- مدى التزام الإدارة العليا بتبادل واقتسام المعرفة داخل المنظمة.

ب- حسن السيرة والسلوك:

ويقصد بحسن السيرة والسلوك الصفات الحميدة المعروفة عن المرء التي يعرفها الناس ويرجع الاهتمام بهذا الضابط للحيلولة دون إشغال الوظيفة أو المهنة بالأشخاص الذين فقدوا ثقة المجتمع من جراء تصرفاتهم غير اللائقة وذلك حفاظاً على مصالح المواطنين، وحسن السيرة والسلوك مطلب أساسي للمتقدم للوظيفة أو المهنة لأنه يستمر معه طوال مدة خدمته في حياته الوظيفية والخاصة ذلك أن حسن السيرة والسلوك لا يمكن تجزئتها كما أن السلوك المشين خارج الوظيفة يرتد أثره على المجال الوظيفي والمهني.

ج- مراعاة اللياقة الأدبية:

وهذا يقتضيه ضمان حسن سير العمل سواءً كان حكومياً أو أهلياً فيجب على الموظف احترام رؤسائه ومراعاة الذوق وطيب الحديث مع الجمهور وزملائه بعيداً عن الغلظة والخشونة وهذا الضابط مطلوب من الإنسان أثناء تأديته المهنة وخارجها.

د- اللياقة الصحية:

ويعتبر هذا الضابط شرطاً أساسياً لتولي الفرد أية وظيفة أو مهنة وقد نصت معظم دول العالم على هذا الضابط في أنظمتها ذلك أن الوظيفة أو المهنة تحتاج إلى قوة ونشاط لأدائها على الوجه المطلوب وعدم قدرة الموظف صحياً على أداء مهام عمله سيترتب عليه تعطيل مصالح الناس بل قد يكون الموظف أو العامل مصاباً بمرض معدٍ ينقله إلى غيره من الناس عند مراجعتهم له لإنجاز أعمالهم فيكون سبباً في إلحاق الضرر بهم، وبالإضافة إلى هذه الضوابط لمزاولة الوظيفة أو المهنة هناك واجبات إيجابية يتحتم على الموظف والعامل الالتزام بها أثناء تأديته لعمله ووظيفته من أهمها:

1- التأدية الشخصية ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بتأدية العمل المنوط به بنفسه فلا يعهد بعمله إلى غيره تأسيسا" على أن الموظف أو العامل قد اختير بذاته فكان لزاماً عليه أن يؤدي عمله بنفسه فإذا تراخى في هذا الواجب فإنه يسأل عن هذا التقصير وإن كان هناك بعض الاستثناءات التي تعطي الموظف حق التفويض في بعض صلاحياته ومهامه وهذه التأدية ينشأ عنها تأدية إيجابية تتمثل في قيام الموظف أو العامل بإنجاز العمل المطلوب منه في الوقت المخصص لذلك وعدم الاكتفاء بالتواجد في مقر العمل دون تأديته.

2- التزام الموظف أو العامل بطاعة رؤسائه وامتثال أوامرهم وقبول توجهاتهم باعتبارهم أكثر دراية وإدراكاً للعمل واحتياجاته إضافة إلى هذه الطاعة ينتج عنها تحقيق الوحدة الرئاسية وانتظام العمل إلا أنه يجب أن يلاحظ أن هذه الطاعة لها حدود ومعايير فكما أنه لا يجوز طاعة المخلوق في معصية اللـه فكذلك يجب أن لا تكون الأوامر الصادرة للموظف أو العامل تخالف أنظمة الدولة أو سياسة المؤسسة أو الشركة التي يعمل فيها.

وكما أن هناك واجبات إيجابية يتحتم على الموظف الالتزام بها أثناء تأديته لعمله فهناك واجبات سلبية يتعين على الموظف والعامل الامتناع عنها ومن أبرزها:

أولاً: الترفع عن كل ما يخل بشرف المهنة وكرامتها، ذلك أن مسؤولية الموظف لا تقتصر على ما يرتكبه من أعمال في مباشرته لوظيفته الرسمية وتأدية واجباته الوظيفية بل إنه يسأل كذلك عن كل ما يصدر منه خارج هذا النطاق وبوصفه فرداً من أفراد المجتمع فهو مطالب على الدوام بأن يلتزم في سلوكه مالا يفقده الثقة والاعتبار.

ثانياً: عدم استغلال سلطة الوظيفة أو المهنة في تحقيق مصالح خاصة بعيدة عن المصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة أو الشركة التي يعمل فيها الفرد ومثال ذلك قيام الموظف بالإضرار بالغير لأحقاد شخصية.

ثالثاً: عدم استغلال النفوذ، وهذا يتمثل في صورة الفساد والإنحراف الوظيفي أو المهني عندما يسيء الموظف استغلال ما لوظيفته من نفوذ أو جاه أو سلطان لتحقيق مصالح خاصة فينتج عن ذلك إخلال جسيم بالعمل وزوال ثقة المواطنين في نزاهة الموظف بوجه عام ومن الجدير بالذكر أن الشريعة الإسلامية حرمت استغلال النفوذ وحاربته يقول تعالى: (وَلاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُواْ بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُواْ فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ

النَّاسِ بِالإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ) [البقرة: 188]. وقصة الرجل الذي بعثه الرسول ﷺ لجمع الصدقة فلما جاء قال: "هذا لكم وهذا أهدي إلي". فقال الرسول: "ما بال أقوام نستعملهم على ما ولانا الـلـه فيقول هذا لكم وهذا أهدي إلي فهلا جلس في بيت أبيه فنظر أيهدى له أم لا".

ويتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو واضح وملفت للنظر، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة، أخلاقيات الأعمال، وأخلاقيات الإدارة، وتتسابق الشركات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لشركات الأعمال، أخلاقيات الحاسب الآلي، وأخلاقيات بناء الإنسان الآلي...الخ.

ويوجد في الولايات المتحدة حالياً أكثر من (500) مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل، وأن (90%) منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال. كما يوجد أكثر من (25) كتاباً دراسياً وثلاث مجلات دورية مكرسة للموضوع. وهناك ما يقل عن (16) مركزاً بحثياً لأخلاقيات الإدارة والأعمال في الخدمة الآن.

دراسة "سول جيلرمان" في مجلة هارفرد للأعمال: لماذا يقوم المديرون الجيدون بخيارات أخلاقية سيئة؟ وقد أشار فيها إلى إنه منذ منتصف السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات فإن ثلثي الشركات الأمريكية الخمسمائة التي تظهر في مجلة فورتشن والتي تعتبر من أكبر الشركات الأمريكية وربما في العالم كانت متورطة بدرجات مختلفة في سلوك غير مشروع.

ويمكن اعتبار عقد السبعينيات من القرن الماضي هو عقد الاهتمام بأخلاقيات العمل (المهنة) وقد تزايد اهتمام الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية في هذه المسألة اهتماماً كبيراً، ومن الناحية التاريخية فإن الاهتمام الشعبي بسلوك الموظفين الحكوميين ومخالفاتهم كان موجوداً دائماً في مختلف الدول الغربية ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية حتى إن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تحدد أخلاقيات العمل الحكومي.

وترجع بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم من أمثال ماكس شيلر (1874-1951م) ورينيه لوسن (1880-1954 م) ولوى لافل (1877-1951 م). ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرات تؤلف ميدانا" مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاما" خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل، وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى.

ويربط ماكس شيلر (1874- 1928م) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية عالية، ويكون شرا إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسوس وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة، فمن كانت قيمه عالية فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح.

وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن " شميدت وباري بونز " في دراستهما على النحو التالي:

ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء. وقد بين "جوليان فيليب" وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقص والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.

أهمية العلاقات الإنسانية في علاج السلوك السلبي للموظف:

يمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين من خلال ما يلي:

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2- تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية أو حالات التشاحن والحقد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وزيادة شعور الأفراد بالمساواة في الحقوق والواجبات.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.

8- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية...إلخ.

أهداف تنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:

1- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.

2- تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

3- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

4- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية:

1- **التواضع**: وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.
2- **التشجيع**: فالمسئول الجيد لابد أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب موظفيه.
3- **التعاون**: فلابد للمسئول أن يرشد مرؤوسيه ويتعاون معهم.
4- **الشورى**: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة المحبة بين المسئول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا وسرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه.
5- **العدالة**: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.
6- **القدوة الحسنة**: فلابد للمسئول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن حوله.
7- **المسؤولية**: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
8- **الرحمة**: فالرحمة بين العاملين في العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

آداب التعامل مع الآخرين والتغلب على الخلافات الشخصية:

قدّر غيرك تفز بتقديره لك:

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر، كل البشر يرغبون في أن يكونوا شيئًا مذكورًا فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب فإذا تمكن من ذلك بحث عن الأمن، فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير فإذا تمكن من ذلك بحث عن الإنجاز.

يقول الأستاذ جون ديوي أعمق واقع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكورًا.

وها هو أحد المديرين الناجحين يسمى تشارلي شواب يسأل عن سر نجاحه في التعامل مع الناس فيقول: إنني أعتبر مقدرتي على بث الحماسة في نفوس الناس هي أعظم ما أمتلك وسبيلي إلى ذلك هين وميسور فإني أجزل لهم المديح والثناء وأسرف في التقدير والتشجيع.

إن الناس يبحثون عمن يقدرهم في هذه الحياة وإذا وجدوه تمسكوا به وأحبوه حبًا شديدًا، وإليك هذه القصة العجيبة لتدرك مدى حاجة الناس إلى التقدير: يقول الكاتب

الشهير ديل كارنيجي: "ارتحل مستر سي عقب انضمامه إلى معهدي بمدة وجيزة إلى لونج ايلاند في صحبة زوجته ليزوروا بعض أقاربها الآخرين، ولما كان يتحتم على مستر سي أن يخبر طلبة فصله بنتيجة تطبيقه لمبدأ إظهار التقدير للناس'فقد فكر في أن يبدأ بالعمة العجوز".

وألقى مستر سي نظرة في أرجاء البيت ليرى أي الأشياء فيه يسعه أن يبدي تقديره له وما لبث أن سأل العمة العجوز: ألم يشيد هذا البيت في نحو عام 1890؟ فأجابته: بلى هذا على وجه التحديد هو العام الذي بني فيه.

فقال: إنه يذكرني بالبيت الذي ولدت فيه، إنه جميل، قوي البناء، فسيح الأرجاء، متعدد الغرف، وإنه لمن سوء الحظ أن مثل هذه البيوت لم تعد تشيد في هذه الأيام.

فوافقته العمة العجوز على ذلك، وأخذت تحكي له ذكريات الماضي يوم كانت مع زوجها المتوفى ثم أخذت تطوف به في البيت فأبدى مستر سي تقديره المخلص للذكريات الجميلة التي جمعتها خلال رحلاتها مع زوجها بقول مستر سي فلما فرغنا من جولتنا بأنحاء المنزل اقتادتني العمة إلى الحديثة حيث الجراج، وهناك وجدت سيارة باكار فخمة تكاد تكون جديدة لم تمس وقالت لي العمة في لهجة رقيقة:

"لقد اشترى زوجي هذه السيارة قبل أن يموت بمدة قصيرة ولم أركبها قط منذ وفاته، إنك يا مستر 'سي' تقدر الأشياء الجميلة ذات الذكرى العزيزة فخذ هذه السيارة إنها لك مع أخلص تحياتي".

نلاحظ من هذه القصة أن العجوز كانت تتلهف إلى شيء من التقدير والاعتراف بأهميتها فلما وجدت من يغدق عليها هذا التقدير فلم تجد أقل من سيارة باكار تهديها لمن شعرت منه بالتقدير لتعبر عن امتنانها وشكرها.

إن التقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جدًا إلى الأمام، ويبني في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد والمحن، كما فعلت خديجة ل حينما رجع إليها رسول الله ﷺ بعدما نزل عليه جبريل أول مرة فقال لها: لقد خشيت على نفسي. فقالت له: كلا والله لا يخزيك الله أبدًا إنك لتصل الرحم وتحمل الْكَلَّ وتكسب المعدوم، وتقري الضيف وتعين على نوائب الحق.

ولكي يكون تقديرك مخلصا وصادقا وحقيقيا، ابتعد عن التزلق الزائف، وأخرج الكلام من قلبك واصدق الـلـه فيه، استخدم كلمات ساحرة مثل أن تقول للشخص: أنت رائع، يعجبني فيك القوة والإصرار، لقد تغيرت بالفعل إلى الأحسن، إننا نقطع شوطًا كبيرًا في إنجاز ما نريد، أنت على ما يرام.

ولقد استخدم رسول الـلـه ﷺ هذا الأسلوب في تربية أصحابه أيما استخدام، والمطالع لسيرة رسول الـلـه ﷺ يجدها مفعمة بالتقدير المخلص، فهذا أبو بكر يسميه بالصديق، وهذا عمر يسميه بالفاروق، وهذا خالد يسميه سيف الـلـه المسلول، وهذا حمزة يسميه أسد الـلـه، وهذا علي بن أبي طالب، يخبر عنه أنه من الرسول ﷺ بمنزلة هارون من موسى، وهذا عثمان بن عفان يقول عنه أنه تستحي منه الملائكة، وهذا أبو عبيدة يسميه أمين الأمة، وهذا معاذ بن جبل يسميه أعلم الأمة بالحرام والحلال.

اظهر اهتمامًا حقيقيا بالشخص:

على قدر اهتمامك بالناس على قدر ما يهتم بك الناس، فالناس تبحث عمن يهتم بهم ويتفقد أحوالهم ويسأل عليهم لاسيما في هذا الزمان الذي انشغل فيه كل امرئ بنفسه.

وكثيراً ما نلاحظ تعطش الناس إلى من يهتم بهم ويسأل عنهم، ويظهر ذلك عندما تتصل بأحد الأشخاص أو ترسل إليه رسالة على الجوال تجده يمتن لك هذا الصنيع العظيم، ويطلب منك أن تزيد من هذا العمل بقدر استطاعتك، ولقد كان رسول الـلـه ﷺ يهتم بأصحابه ويتفقد أحوالهم ويسأل عن غائبهم، ويزور مريضهم، وكان أبو بكر **س** وهو خليفة المسلمين يذهب إلى بيت امرأة عجوز ليتفقد أحوالها وينظف لها بيتها ويحلب شاتها ثم ينصرف، وهكذا كان عمر يفعل **س**.

فلماذا لا نهتم نحن بأحوال الناس ولا نسأل عليهم ولا نظهر اهتمامًا بهم؟

استخدم أسلوب المدح ولكن أحذر من المبالغة:

امدح الآخرين إذا أحسنوا فللمدح أثره في النفس كما أنه أحد الوسائل التحفيزية ولكن أحذر أن تبالغ في ذلك.

تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك:

لأن من انشغل بعيب نفسه وبإصلاحها، فإن هذا انشغال بالـلـه تبارك وتعالى، والمسلم ينبغي أن ينشغل بربه، كيف يعبده، كيف يخلص له، كيف يترقى في مدارج العبودية، ولذلك قال أبو سليمان الداراني: من أنشغل بنفسه شغل عن الناس، ومن انشغل بربه شغل عن نفسه وعن الناس.

تواضع فالناس تنفر ممن يستعلى عليهم:

وكما قال الشاعر:

تواضع تكن كالنجم لاح لناظر	على صفحات الماء وهو رفيـع
ولا تكن كالدخان يعلو بنفسـه	على طبقات الجو وهو وضيع

تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها:

يعد الإصغاء من أهم وسائل الاتصالات الإنسانية الفعالة، وهو يساعد على معرفة قدرات الآخرين وكيفية السيطرة على الحديث معهم، كالتخفيف من غضبهم أو رفع معنوياتهم أو إشعارهم بالاهتمام، ويقول عطاء بن رباح وهو أحد العلماء أن الشاب ليحدثني حديثا فاستمع له كأني لم أسمعه وقد سمعته قبل أن يولد.

حاول أن تكون واضحاً في تعاملك:

ابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه، فمهما بلغ نجاحك في خداع الناس فسوف يأتي اليوم الذي يسقط عنك القناع وتظهر للآخر بوجهك الحقيقي.

ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات:

دعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان.. وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.

تكلم فيما تظن أنه يسر محدثك:

إذا أردت إدخال السرور إلى قلوب الناس حدِّثهم فيما تظنهم يودون الاستماع إليه أولاً، وبذلك تستدرجهم إلى التحدث، والحديث الشيِّق فتصغي إليهم بشغف، ويعتبرونك محدثاً بارعاً تستطيع جلب مسرتهم.

تفهَّم عواطف الآخرين، واستثر عواطفهم النبيلة:

كما أن لك عاطفة تسوقك في كثيرٍ من الأحيان إلى اتخاذ موقفٍ معينٍ، أو تبني رأيٍ خاصٍ، فإن للآخرين عواطف أيضاً، وكما يسرك بأن يراعي الآخرين عاطفتك، فإنهم يسرهم أن تراعي عواطفهم بنفس المقدار.

- احترم آراء الآخرين، ولا تقُل لأحدٍ: أنت مخطئ:

حين تبدأ كلامك مع رجلٍ بأن تقول له: (أنت مخطئ) أو (اسمع يا هذا: سأثبت بطلان ما تقول)، أتدري أنك في تلك اللحظة تعني: أنك أيها الرجل ينقصك ذكائي وبراعتي وحكمتي الأصيلة؟ هذا هو المعنى بالضبط... فهل تقبل بأن يوجه إليك أحدٌ مثل هذا القول؟ بالفعل لا.. إذن، فلماذا توجهه إلى الآخرين؟.

احذر من النقد المباشر:

الانتقاد لا يحتاج إلى موهبةٍ خاصةٍ أو بذل نشاطٍ كبيرٍ، ففي وسع أي أحمقٍ أن يُشنِّع على رجلٍ ذي عبقرية وتميزٍ وأن يتهمه ويسخر منه. دعنا نحاول أن نفهم الآخرين ونتلمس لهم الأعذار حين تقصيرهم فهذا أمتع من النقد المباشر. فطبيعة البشر تأبى ذلك.. نعم.. قد ينفذ الشخص المنتقد المطلوب منه ولو كان الأسلوب مباشر وبنقدٍ حادٍ، ولكن لو كانت الطريقة ألطف كان ذلك أدعى للقبول.

أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات و المؤسسات غير الهادفة للربح:

- الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمروا في مناصبهم.
- الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
- وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.
- الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية.

وفيما يلي سنعرض بعض الأخلاقيات التي تقوم عليها الأعمال في الخارج حتى نؤكد أن للعمل أخلاقيات ثابتة لا يمكن أن تتغير مع الظروف أو الأماكن.

صور أخلاقيات العمل في الخارج :

- عدم وجود تضاد في المصالح مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشارا لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها أو تتملك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل او مرد للشركة التي أعمل بها.
- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.
- الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض. لذلك تجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها.
- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا للأطفال وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.
- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى Insider Trading أو تجارة العليم ببواطن الأمور. فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحدا بذلك للاستفادة من هذه المعلومة. لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم. هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن.
- احترم حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة.
- عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدة دولارات أو بمعنى آخر بأنه

يسمح بقبول هدايا رمزية فقط. أي مخالفة لذلك تعتبر إخلالا بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل بمعنى طرده من العمل.

- عدم تقاضي رشوة....هذا أمر واضح.
- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل. فلا يمكنك أن ترفض شخصا لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد. وكذلك لا يمكنك رفض شخص أو عدم ترقيته لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.
- عدم التفريق في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى انك لا تستطيع رفض شخص تقدم لوظيفة بسبب وجود إعاقة ما لم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل. ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.
- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية. هذا أمر قد يترتب على مخالفته الفصل والعقوبات مثل الحبس. هذا الأمر يُقابل باستهجان كبير من العامة عند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي ويضر بمصالح الكثير من الناس الذين يستثمرون في هذه الشركات. لاحظ أن المستثمر هنا لا تنحصر في الأثرياء ولكنها تشمل الشخص العادي الذي يشتري بضعة أسهم هنا وهناك. هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الأسهم. ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله.
- الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.
- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.
- عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
- عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.

المراجــع

أولا: المراجع العربيـة

إبراهيم درويش ومحمد يس، المشكلة الإدارية وصناعة القرار (القاهرة، الهيئة العامة للكتب، 1975م).

إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة حسن: الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة، 1980م.

أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) ط3، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1997م.

أحمد إسماعيل صبحي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998م.

أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.

أخلاقيات المهنة...(موضوع من الانترنت)...أسم المؤلف غير مذكور.

إدوارد دي بونو: التفكير الإبداعي، ترجمة خليل الجيوسي، الإمارات العربية المتحدة، منشورات المجتمع الثقافي، 1997.

تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي - دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية.

ثابت إدريس ود.جمال المرسي- الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية.

جون د. جاردنر، التميز في الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع(القاهرة - الكويت - لندن:1989).

حجازي، محمد، "التحليل الكمي في خدمة الإدارة", بحث مقدم لحلقة الوسائل والطرق المتبعة لاتخاذ القرارات"، معهد الإدارة العامة الرياض.

الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد، تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد (2000).

حسن، راوية. السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الاسكندرية،2001.

حسن، عبد الفتاح، "مبادئ الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.

حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الناشر: المركز القومي للإصدارات القانونية 2008.

حلمي المليجي، علم النفس المعاصر، دار النهضة العربية ط2- بيروت- لبنان 1972.

الحملاوي، محمد رشاد، التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995.

خالد حمد آمين ميرخان, العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وأثرها في التوجه الاستراتيجي, أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة المستنصرية، (2003).

الخضيري، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م.

الخفاجي، نعمة عباس خضير، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد، (1996).

ربحي عبد القادر موسى الجديلي - موضوع من الانترنت بعنوان (نظم المعلومات) - فلسطين - غزة.

رشيد، احمد، " العملية الإدارية من خلال تحليل النظم، بحث مقدم لحلقة الوسائل والطرق المتعبة في اتخاذ القرارات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1979.

زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية (القاهرة: مكتبة غريب،1978).

سعد غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة... رؤية استراتيجية عربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2012.

سلوى عثمان مصطفى: برنامج مقترح في مجال التربية الفنية لتنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى طفل رياض الأطفال، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 1993.

سليمان العوض. نظم المعلومات الإدارية. دمشق: سلسلة محاضرات ألقيت في جامعة دمشق, 2008.

سليمان محمد مرجان، " بحوث العمليات "، دار الكتب الوطنية بن غازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2002.

سهيلة عبدالـلـه سعيد، " الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى

سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980).

سيد خير الـلـه وآخرون: بحوث نفسية وتربوية، عالم الكتب - القاهرة 1973.

شيلدون إس. ستاينبيرغ، ديفيد تي. اوستين، الحكومة والأخلاق والمديرون (المرشد الى حل المعضلات الأخلاقية في القطاع العام)،دار الكرمل، عمان، 1996.

عبد الحليم محمود السيد: الإبداع والشخصية دراسة سيكولوجية دار المعارف بمصر القاهرة 1973

عبد السلام عبد الغفار: التفوق العقلي والابتكار - دار النهضة العربية - القاهرة 1977.

عبد الفتاح دياب - التنظيم الإداري -برنامج تدريبي - المجموعة الاستشارية العربية 2007.

عبد الفتاح دياب، كيف ترسل الرسائل دون كلمات - برنامج تدريبي - 2005.

عساف، عبد المعطي، ويعسوب، مازن عبد الرحمن، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط2002/1.

فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة - مركز الكتب الأردني 1994م.

قنديلجي، عامر والجنابي، علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2008.

كيف تصبح قائدًا استراتيجيًا.. دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هويز وكاترين كولاريللي.

لطفي، أمين السيد، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

ليونارد سابلس: القيادة: حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه، ترجمة كمال السيد (القاهرة: مؤسسة الأهرام، 1980).

مجموعة خبراء- تنمية مهارات العصف الذهني- الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الثانية 2014.

مجموعة خبراء، صناعة القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق- المجموعة العربية للتدريب والنشر- 2013.

محسن أحمد الخضيري: التفاوض، رسالة دكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية،(القاهرة: 1988).

محسن منصور الغالبي، طاهر، مهدي محسن العامري، صالح.المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.

محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية.. الأصول والأسس العلمية، الناشر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.

محمد صالح بهجت، المدخل في العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، (محطة الرمل بالإسكندرية: 1985).

محمد عبد حسين آل فرج الطائي. الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. دار زهران, 2005.

محمد قاسم القريوتي , نظرية المنظمة و التنظيم, عمان, دار وائل للنشر والتوزيع, 2000.

محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة،عمان -الأردن، 2003.

محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2000.

محمد هشام أبو القمبز - فن التواصل مع الآخرين - موضوع من الانترنت.

محمود العبيدلي. نظم دعم القرار. عمان: سلسلة محاضرات ألقيت في جامعة فيلادلفيا.

مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز- الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الثانية 2009.

مصطفى محمود ابو بكر, التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة, الدار الجامعية , الإسكندرية, 2005.

موضوع من الإنترنت بعنوان: التفاوض علم وخبرة وأخلاق (رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية)، إعداد: زياد خليل قبلان.

ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. دمشق: منشورات جامعة دمشق, 2004.

نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

نجاة قريشي, القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم, مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة بسكرة, قسم علم الاجتماع , 2006.

النجار, فريد, إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية, مؤسسة شباب الجامعة ,اسكندرية، 1998-1999م.

نسيبة عبد الرحمن كحيلة، مدخل إلى علم المعلومات, دار المجمع العلمي, 1979.

هيجان ,عبد الرحمن أحمد,الإدارة العامة,العدد 74, السنة الحادية والثلاثون ,الرياض - المملكة العربية السعودية , شوال 1412هـ, أبريل 1992م.

ثانيا: المراجع الأجنبيـة

Alter, Steven, (Information Systems; Foundation of E- Business) 4th Ed, Prentice- Hall. Inc, New Jersey 2002, P.70.

Awad, EM.& Ghaziri, HM,(Knowledge Management) 1 st Ed, Pearson Prentice- Hall, Inc, New Jersy,2004. P.47.

Drew, S.,(Building Knowledge Management into Strategy; Making Sence of Anew Prespective), Long Rang Plamming32(1),1999 P130-136.

Ian, W., (Applying Knowledge Management; Technikues For Building Corporate Memories)., Boston,2003. P.7

Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. Management Information Systems. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006.

King ,S."Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational

Learning ",Portland State university , PHD V63-06A Dissertation Abstracts International 2002.

Mcnurlin, Barbara C& Spragu E, Jr RalPh H,(Information Systems Management in Practice)4 th Ed, USA.1998.

Schroeder ,P."Casrstudy of an Administrative Services Department: The Efect of Learning Organization Theory as an Intervention strategy in The Transformation of organizational Culture ",Pepper Dine University, Edd, v63-08A of Dissertation Abstracts International , 2002.

Sveiby, K. E,(The New Organization Wealth; Management and Measuring Knowledge Based A ssets), Berrett, Koahier Puplishers, Inc SanFrancisco,1997.

Turban, E Fraim, Rainer, Dr, R. Kelly,& Botter Richard. E(Introduction To The Information Technology), Acid Free Paper, USA,2001, P.340.

Wit, Bobde, Meyer, Ron,& Heugems, (Strategy" Process, Content, Context",2nd Ed, Italy,1998.





تختلف نظرة الأشخاص للمشكلات باختلاف درجة ثقافتهم ونظرتهم للأمور، حيث يرى كل شخص مشكلة معينة من منظور يختلف عن الآخر وحسب الضرر الذي يصيبه منها، وقد تبدأ آلية حل المشكلات بناء على ظهور خلل ملفت للانتباه أو وجود انحراف عما هو مخطط له مسبقا, وهنا يظهر دور المبدعين في حل المشكلات حيث يتتبع الشخص المبدع أسباب المشكلة وظروف حدوثها ومعدل تكرارها كي يصل إلى الأسباب الحقيقية التي تسببت في تفاقمها، كي يبني لها حلولا ابداعية تتناسب مع الظروف والإمكانيات وتعالج المشكلات بشكل نهائي وفعال، ولكي يقوم أي شخص بحل مشكلة ما فعليه أولا أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مؤثرة ، حيث أن عملية صناعة القرارات تحتاج إلى قادة ماهرين ومبدعين، هذا إلى جانب الموارد الاقتصادية والبيانات الضرورية المطلوبة والرجوع إلي الحالات والمواقف المشابهة لزيادة الخبرة والوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، وقد تناول هذا الكتاب بعض الطرق الابداعية للتعامل مع المشكلات المختلفة وأكد على ضرورة اتخاذ القرارات الصائبة في العمل المؤسسي من أجل الارتقاء بمنظماتنا العربية.

ISBN 978-9-77722-058-3





8 أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 22759945 - 22739110 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg